

Direction des services d'évaluation
12 novembre 2019

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML sur Internet.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2019
No de catalogue: CH7-63/1-2019F-PDF
No ISBN: 978-0-660-33252-9

Contenu de la présentation

1

Introduction

2

Description des services de communications

3

Approche et méthodologies

4

Résultats de l'évaluation

5

Conclusions et recommandations

6

Réponse et plan d'action de la gestion

Liste des acronymes et des abréviations

AC	Secteur des affaires culturelles
BCP	Bureau du Conseil privé
CPR	Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions
ETP	Équivalents temps plein
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique
PCH	Patrimoine canadien
PSPAM	Secteur de la politique stratégique, planification et des affaires ministérielles
RD	Rapports directs
SEMC	Secteur du sport, des évènements majeurs et des commémorations
ULPE	Unité de liaison et de planification d'évènements



Ce rapport présente les conclusions de l'évaluation des Services de communications de Patrimoine canadien (PCH). L'évaluation a été menée conformément à la Politique sur les résultats de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



L'évaluation est entreprise conformément aux engagements à évaluer les services internes de PCH tel que stipulé dans le plan d'évaluation ministériel 2018-2019 à 2022-2023.



Les Services de communications de PCH (qui incluent la Direction générale des communications et les communications des bureaux régionaux) n'avaient jamais été évalués auparavant. L'évaluation a couvert la période 2015-2016 à 2017-2018. Bien que l'évaluation se concentrait davantage sur les services et produits offerts par la Direction générale des communications, les services de communication des bureaux régionaux ont été inclus. Ainsi, une étude de cas des bureaux régionaux, comprenant des entrevues et une revue documentaire, a été réalisée. Un sondage a été envoyé à tous les employés de PCH, incluant ceux en régions.

Services de communications du gouvernement du Canada

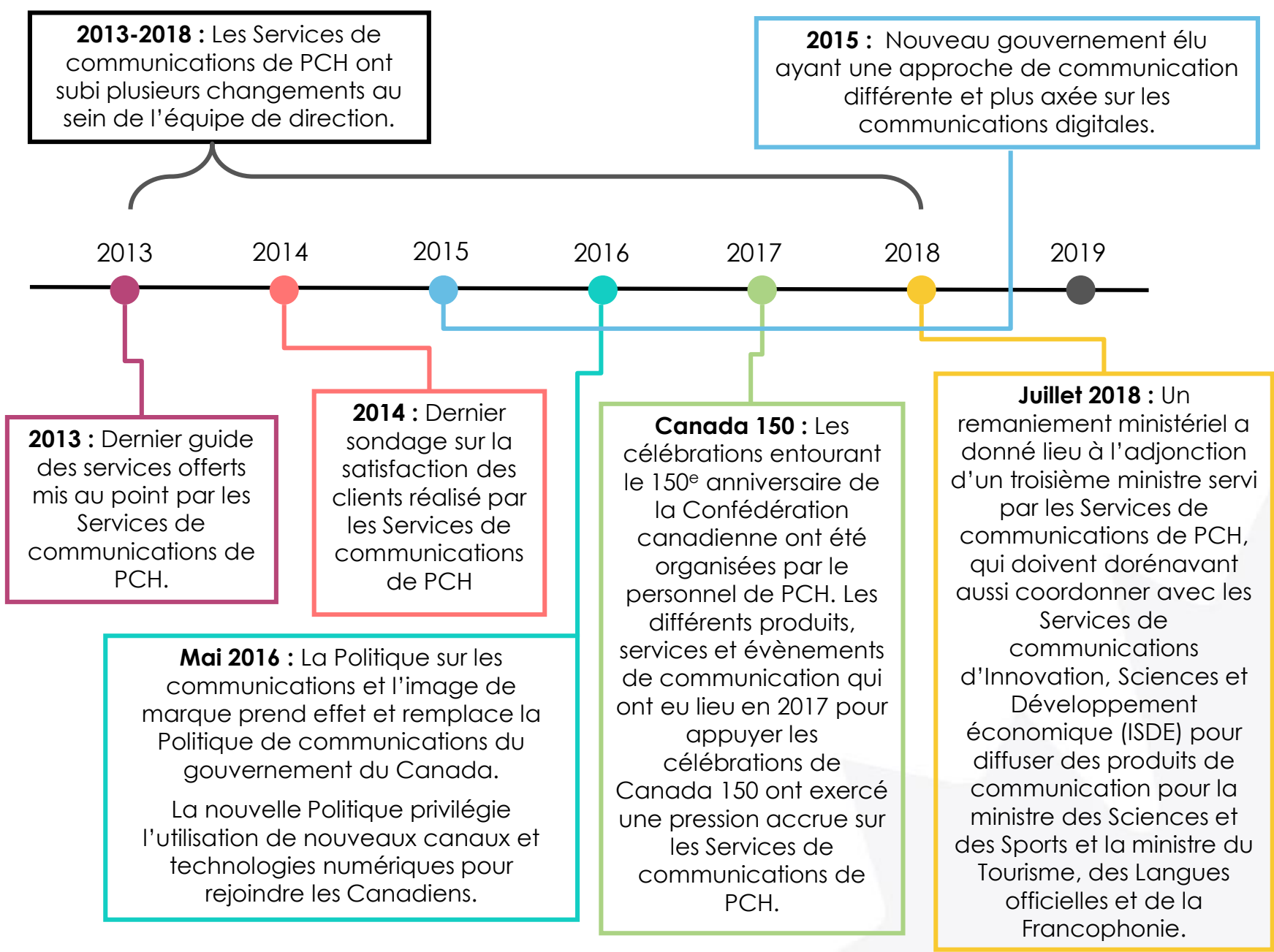
- Les Services de communications permettent au gouvernement du Canada de communiquer avec le public dans les deux langues officielles et d'informer les Canadiens des politiques, des programmes, des services et des initiatives. La Politique sur les communications et l'image de marque¹ souligne le rôle et les responsabilités des Services de communications.
- Les Services de communications veillent à ce que les communications du GC au public soient non partisans, gérées efficacement, bien coordonnées, claires et adaptées aux divers besoins en information de la population. Par ailleurs, les Services de communications conseillent et appuient de manière impartiale le Ministre, qui est le principal porte-parole du Ministère, en communiquant au public les politiques, les programmes, les priorités et les décisions du gouvernement.

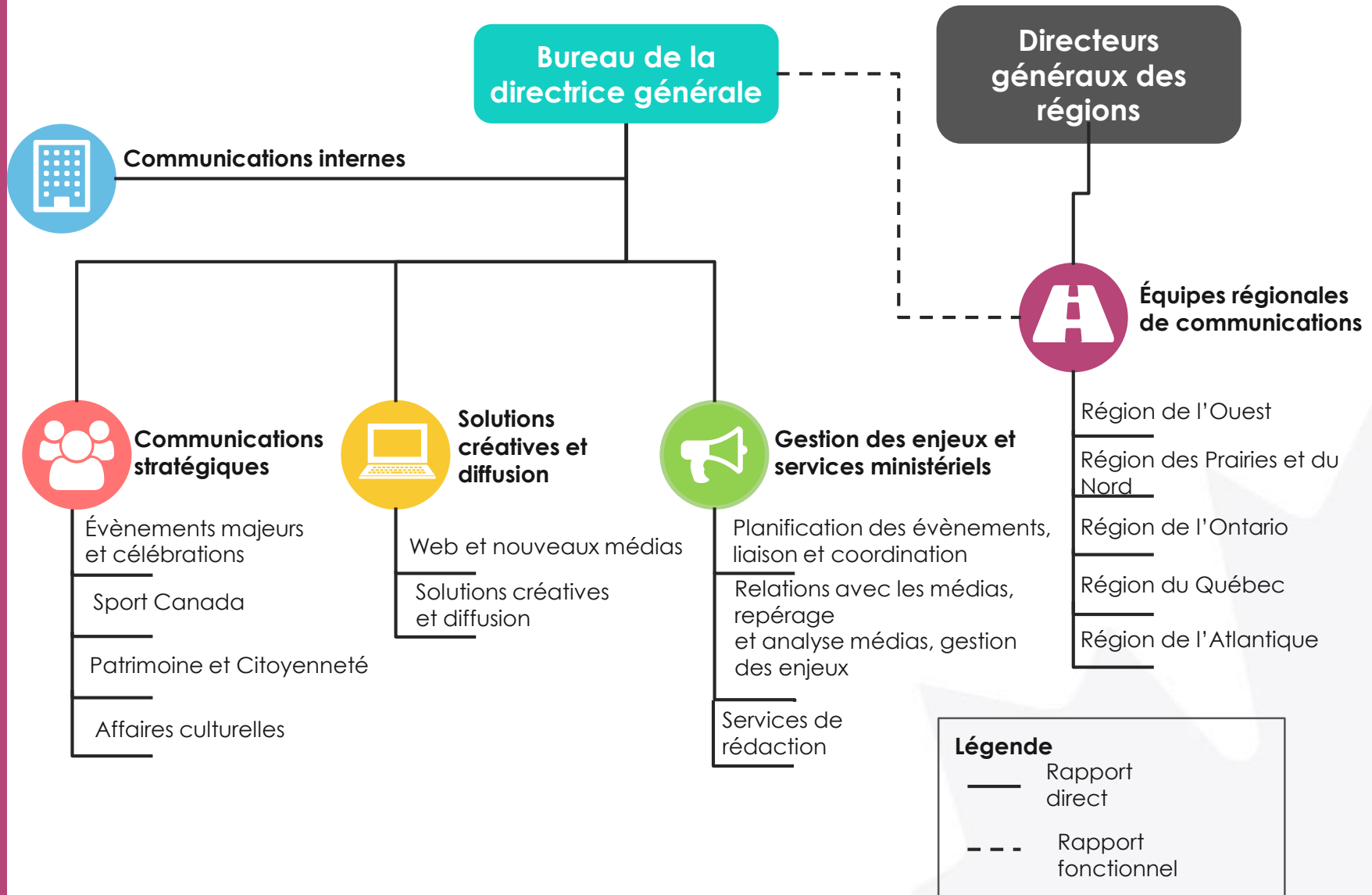
Services de communications de PCH

- Depuis septembre 2019, les clients immédiats des Services de communications de PCH sont les cabinets des trois ministres, le cabinet du ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme, celui de la ministre des Sciences et des Sports et celui de la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie, ainsi que les programmes de PCH.
- Entre juillet 2018 et septembre 2019, les Services de communications à PCH étaient tenus de coordonner la diffusion de produits de communication pour la ministre des Sciences et des Sports et la ministre du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie avec les Services de communications d'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE).
- Les principaux destinataires des produits élaborés par les Services de communications de PCH sont le public canadien dans le cas des communications externes et les employés de PCH pour ce qui est des communications internes.
- Les principaux intervenants incluent, sans s'y limiter, ceux du secteur des programmes (culturels, artistiques, sportifs, etc.) et les médias.
- En 2018-2019, les niveaux de référence de la Direction générale des communications s'élevaient à 11 068 770 \$ et 104,7 ETP étaient prévus.²
- Que ce soit à la Direction générale ou dans les bureaux régionaux, le chargé de compte est le pivot entre les différents services de communication au sein de la direction générale et les programmes pour toutes les requêtes impliquant des communications publiques.

¹ Afin d'alléger le texte, la Politique sur les communications et l'image de marque sera appelée « la Politique ».

² Ces chiffres n'incluent pas les bureaux régionaux.





L'approche et la portée de l'évaluation ont été établies au cours de la phase de planification comprenant la consultation de la haute gestion des services de communications de PCH.

Questions d'évaluation

1. Quel est le mandat des Services de communications (p.ex. énoncé de la mission, vision)?
- 2a. Les services et produits offerts par les Services des communications sont-ils bien définis?
- 2b. Les services et produits offerts par les Services des communications sont-ils alignés sur les politiques actuelles?
3. Dans quelle mesure les services et les produits offerts par les Services de communications répondent-ils aux besoins de leurs clients?
4. Comment les services de communication sont-ils fournis?
5. Dans quelle mesure la structure organisationnelle des Services des communications est-elle la plus efficace pour offrir les produits et les services?
6. Dans quelle mesure les Services des communications mènent-ils leurs activités efficacement?

Limites de la méthodologie

- Cette évaluation repose principalement sur des données qualitatives obtenues dans le cadre des entrevues avec les intervenants clés et du sondage auprès des employés de PCH.
- Comme il s'agissait de la première évaluation des Services de communications en tant que service interne, les données sur le rendement et sur les résultats étaient inexistantes.
- Peu de documents utiles aux fins de l'évaluation étaient disponibles ou à jour. Certains documents dans le cadre de la comparaison avec d'autres ministères étaient de nature confidentielle et n'ont pas été partagés avec l'équipe d'évaluation.
- Bien que la richesse des informations obtenues dans le cadre des entrevues et du sondage ait permis de tirer des constats et des conclusions utiles pour les fins de l'évaluation, une collecte d'information systématique sur le rendement et les résultats aurait permis de faire une analyse plus approfondie de certains thèmes ou questions.
- La portée de l'évaluation s'est limitée à se concentrer sur les problèmes organisationnels clés. Par exemple, l'évaluation a porté sur le modèle de chargé de compte, mais n'a pas évalué l'ensemble de la structure organisationnelle des Services de communications.

L'évaluation a utilisé de multiples sources de données, à la fois qualitatives et quantitatives, pour assurer la triangulation des résultats.



Entrevues

Entrevues réalisées entre février et mai 2019 auprès de :

- 20 employés de communication
- 11 gestionnaires de communication
- 10 gestionnaires de PCH



Revue documentaire

119 documents analysés, incluant :

- Plans de communication
- Calendriers d'évènements
- Présentations aux clients
- Processus de travail
- Bilan post-événement
- Données financières
- Suivi de dossiers



Sondage

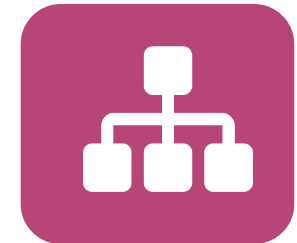
- Envoyé en avril 2019 à 1 808 employés de PCH travaillant à travers le Canada
- 573 réponses reçues
- Taux de réponse de 32 %



Étude de cas

3 études de cas réalisées entre mars et juin 2019 (incluant la revue de documents et des entrevues auprès des intervenants clés de la direction générale et des régions) :

- Évènements de communication
- Interaction avec les bureaux ministériels
- Interaction avec les bureaux régionaux



Modèles comparatifs

Analyse des Services de communication de quatre autres ministères fédéraux :

- Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)
- Transport Canada (TC)
- Ressources naturelles Canada (RNCan)

Question 1 : Quel est le mandat des services de communications?

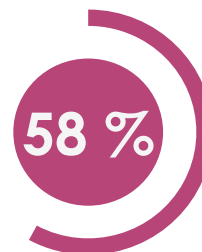


Bien qu'aucun mandat officiel n'ait été établi, le mandat des Services de communications a été décrit comme étant d'offrir aux programmes de PCH et aux cabinets des ministres des produits et des services visant à informer les Canadiens.

Deux mandats ont émergé des entrevues réalisées avec le personnel des Services de communications interrogé

La plupart du personnel des Services de communications interrogé (65 %) a déclaré que le mandat des Services de communications consiste à **informer les Canadiens**, par divers moyens, des politiques, des programmes, des événements et des services de PCH et de la façon d'y accéder.

La plupart du personnel des Services de communications interrogé (58 %) était également d'avis que le mandat des Services de communications consiste à **offrir des avis et conseils aux programmes de PCH et aux cabinets des ministres**.



du personnel des Services de communications interrogé était d'avis que ces deux mandats **étaient adéquats**.



des gestionnaires des Services de communications interrogés ont déclaré que ces deux mandats **étaient conformes à la Politique**.

- Les employés des Services de communications travaillant dans les bureaux régionaux étaient d'avis que leur mandat était **plus vaste** que celui de la Direction générale des Services de communications, mais ils croyaient tout de même que **leurs activités s'alignaient bien avec le mandat de la Direction générale**.
- La moitié des clients interrogés **n'ont pas obtenu d'explication claire** de ce qu'était le mandat des Services de communications de PCH. Cependant, ils ont décrit leur perception du mandat des Services de communications de PCH comme offrant des produits et des services de communications tant **internes** qu'**externes**. De plus, certains des gestionnaires de PCH interrogés étaient d'avis que le mandat des Services de communications visait **principalement à offrir des services et des produits aux cabinets des ministres**.

Question 2a : Les produits et services offerts par les communications sont-ils bien définis?



Les Services de communications de PCH n'ont pas d'offre de services établie et clairement définie. Toutefois, l'évaluation a été en mesure de dresser une liste des produits et services de communication offerts.



- En 2013, les Services de communications ont développé un **Guide des services offerts aux clients**, détaillant tous les produits et services offerts. Bien que ce guide **n'ait pas été mis à jour**, les documents étudiés lors de cette évaluation ont permis de dresser une liste des produits et services offerts similaires à celle de 2013 pour les **communications internes et externes**.

58%

des clients sondés étaient d'avis que les services et produits des Services de communications de PCH étaient clairement définis.

- Les études de cas indiquent que la majorité des produits et services de communications internes et externes sont les **mêmes**, qu'ils soient offerts par les **bureaux régionaux** ou le **bureau national**.
- Les quatre autres ministères examinés disposent de services et de produits de communications qui sont clairement définis. Ceux-ci vont des produits traditionnels tels que les communiqués de presse, la publicité et la rédaction de discours, en passant par les services numériques et les stratégies d'engagement en ligne et de marketing de contenu déployées via les canaux de médias sociaux et sur le Web.

Question 2a : Les produits et services offerts par les communications sont-ils bien définis?

Communications internes ¹		
<p>Publications sur l'intranet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Section « En vedette » • Section « Vitrines virtuelles » 	<p>Parmi les répondants du sondage, la majorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pouvait facilement retrouver de l'information utile sur l'intranet (59%); • trouvait que la section En vedette aidait à promouvoir les initiatives de PCH (72%) et les accomplissements des employés (60%); • croyait que la section Vitrines virtuelles permettait de mettre de l'avant les évènements à venir (63%). 	<p>Quelques répondants du sondage ont toutefois soulevé les enjeux suivants face à l'intranet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • informations sont souvent échues (27%); • fonction de recherche est désuète (19%); • trop d'information et les sections ne sont pas clairement organisées (17%); • information trop centrée sur le bureau national (8%).
<p>Courriels aux employés de PCH</p> <p>&</p> <p>Messages sur les écrans numériques</p>	<p>Parmi les répondants du sondage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La majorité des gestionnaires de PCH (53%) trouvait que les courriels Parlons-nous ! leur permettait d'obtenir de l'information utile. • Presque tous les employés de l'administration centrale (90%) et la majorité des employés en région (74%) ont affirmé que les courriels Nouvelles@PCH leur offrent des misés à jour utiles. • La majorité des employés (59%) était d'avis que les écrans numériques permettent de transmettre efficacement les messages de communications internes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains répondants (12%) ont noté qu'il y avait parfois trop d'information dans les courriels qu'ils recevaient et que le contenu pourrait être présenté de manière plus dynamique. • Quelques répondants (10%) ont mentionné que les écrans ne sont pas situés à des emplacements stratégiques et que le contenu diffusé est parfois noyé dans un trop-plein d'information ou défile trop vite.

1. La liste des services et produits de communications internes n'est pas exhaustive.

Question 2a : Les produits et services offerts par les communications sont-ils bien définis?

Communications externes¹



Avis et planification

- Plans de communications
- Avis stratégiques
- Coordination des différents produits de communication
- Documents d'information destinés à la haute gestion



Produits de communication

- Avis aux médias
- Lignes médiatiques
- Communiqués de presse
- Médias sociaux et Web
- Discours et messages vidéo
- Solutions créatives



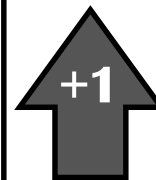
Produits logistiques

- Biographies
- Listes d'invités
- Invitations
- Questions et réponses
- Séquences d'évènements

- Un peu plus de la moitié du personnel de communications (51%) a affirmé que les produits et services offerts par les Services de communications étaient **accessibles à tous**. D'autres (23 %) ont plutôt souligné que certains produits et services étaient **réservés pour les évènements ministériels**.



Certains services et produits de communication – incluant les lignes médiatiques, les discours, les listes d'invités, les biographies, les invitations, etc. – sont réservés pour les évènements ministériels et ne sont pas offerts à tous les programmes.



Depuis juillet 2018, les Services de communications de PCH desservent trois ministres et alignent leurs services avec ceux offerts par ISDE pour deux ministres. **L'ajout d'une troisième ministre a mis une pression accrue sur le personnel des communications.**

1. La liste des services et produits de communications externes n'est pas exhaustive et a été créée sur la base des données recueillies dans la revue documentaire.

Question 2b : Les produits et services offerts par les communications sont-ils alignés sur les politiques actuelles?



L'évaluation a démontré que les services et produits offerts par les Services de communications étaient alignés avec la Politique.



90 %

du personnel de communications interviewé a affirmé que les services et produits offerts étaient alignés avec la Politique.

Par exemple, les Services de communications interagissent régulièrement avec les bureaux régionaux afin de garantir une uniformité au niveau national, s'assurent que les communications soient offertes dans les deux langues officielles, utilisent différentes plateformes numériques pour communiquer avec les Canadiens et s'assurent que les employés de PCH puissent communiquer entre eux grâce au service de communications internes.



Les employés des Services de communications s'assurent que tous les produits et services offerts aux bureaux des ministres sont non-partisans, afin de respecter la Politique.

La Directive sur la gestion des communications indique que les services de communications devraient :

“**6.11 Utiliser les plateformes et les médias numériques comme principal moyen de connexion et d'interaction avec le public tout en continuant d'utiliser de multiples canaux de communication pour satisfaire aux divers besoins d'information du public;**”

Tout comme les autres ministères examinés, PCH fait une transition vers une offre de services axée sur le numérique. Par exemple, en 2017 et 2018, PCH a publié **17 220 fois** à travers ses **30 canaux numériques distincts**. De plus, en deux ans, ces canaux ont gagné :



+ **29 415** abonnés Instagram



+ **120 796** abonnés Facebook



+ **77 701** abonnés Twitter

Question 3 : Dans quelle mesure les services et les produits des services de communications répondent-ils aux besoins de leurs clients?



- *À l'instar d'autres ministères, les Services de communications de PCH délaissent progressivement une approche traditionnelle reposant sur l'offre de services et privilégient plutôt l'offre de conseils stratégiques en matière de communications.*
- *La satisfaction des clients variait en fonction des différents secteurs de PCH.*
- *Les Services de communications de PCH n'avaient pas une approche systématique pour évaluer la satisfaction des clients.*

Les Services de communications de PCH s'éloignent d'une offre axée sur les services et visent plutôt à offrir des conseils stratégiques en matière de communications afin de répondre aux besoins de leurs clients et d'atteindre les publics cibles.

Ce virage exerce une pression accrue sur les chargés de compte (communications stratégiques), les obligeant à devenir des spécialistes dans un vaste éventail de produits et de services – passant des communiqués de presse conventionnels aux nouveaux services numériques tels que le contenu pour les médias sociaux et l'Internet.

Parmi les mesures prises et les obstacles constatés dans les quatre autres ministères étudiés et qui effectuent eux aussi la transition d'une offre de services à une offre de conseils :

- Certains ministères s'interrogent sur le nouveau rôle des communications stratégiques, car ils doivent se convertir de plus en plus en spécialistes dans un vaste éventail de services;
- La plupart des ministères recueillent de plus en plus de données et de renseignements et établissent des indicateurs clés de rendement permettant d'évaluer le résultat des produits et services.



Le virage vers une offre de conseils stratégiques plutôt qu'une offre de services **doit être adapté lorsqu'une priorité ministérielle survient**. Comme l'ont souligné les études de cas, lorsqu'un cabinet ministériel présente une demande, celle-ci devient sur-le-champ une priorité. Les demandes prioritaires entraînent une redistribution des exigences opérationnelles et peuvent retarder l'exécution d'autres tâches.

Question 3 : Dans quelle mesure les services et les produits des services de communications répondent-ils aux besoins de leurs clients?

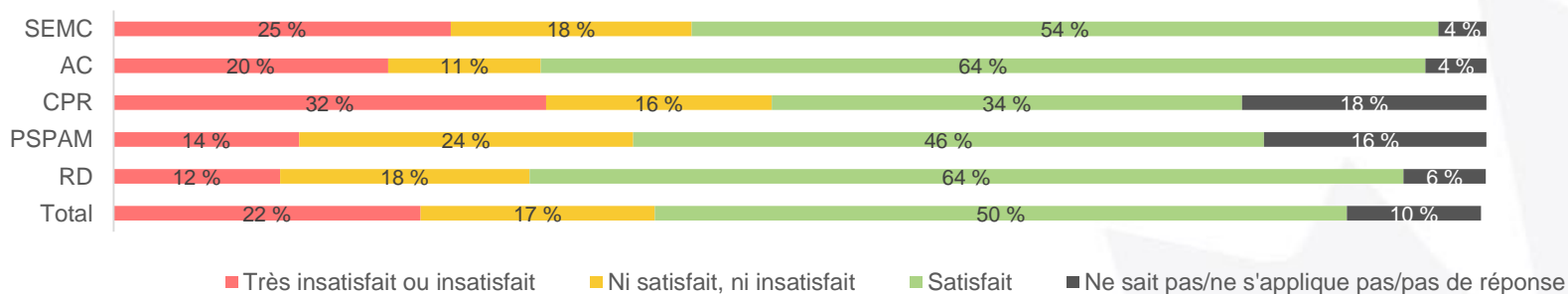
70 %

des gestionnaires de PCH interrogés étaient d'avis que les services et les produits offerts par les Services de communications **répondaient adéquatement à leurs besoins**.

De plus, 60 % des gestionnaires de PCH interrogés avaient des suggestions pour améliorer les services et les produits offerts, telles que :

- **Réduire le nombre de communications internes** et **améliorer la rétroaction** donnée aux clients pour les produits figurant sur l'intranet;
- Offrir aux clients des **services de rédaction de contenu** ou des conseils stratégiques sur la rédaction de contenu;
- Améliorer la **qualité** des services et des produits et veiller à ce que la qualité des offres de services soit uniforme d'un client à l'autre.

Lorsque les employés de PCH sondés (au sein de l'administration centrale et des bureaux régionaux, mais excluant les employés des Services de communications) ont été questionné sur leur niveau de **satisfaction face à la capacité des Services de communications à répondre à leurs besoins en constante évolution en matière de communications**, la moitié des employés ont répondu qu'ils étaient satisfaits. Toutefois, la satisfaction variait d'un secteur à l'autre. Par exemple, le Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions (CPR) a obtenu la note la plus basse en ce qui concerne la satisfaction globale, tandis que le Secteur des affaires culturelles (AC) et les rapports directs (RD) ont obtenu la note la plus élevée.



Ce niveau de satisfaction est comparable à celui observé chez les clients des Services de communications dans tous les ministères. Un sondage mené par le Bureau du Conseil privé (BCP) en 2019 auprès de 43 ministères et agences a révélé que **54 %** des clients des Services de communications étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour affirmer que les Services de communications de leur ministère fournissait les outils de communication et le soutien nécessaires à une exécution efficace des programmes.

Question 3 : Dans quelle mesure les services et les produits des Services de communications de PCH répondent-ils aux besoins de leurs clients?



La plupart des gestionnaires des communications interrogés (60 %) et la majorité des gestionnaires de PCH interrogés (80 %) ont déclaré qu'un examen de la satisfaction des clients à l'égard des services et des produits des Services de communications n'avait pas été effectué de façon systématique ou officielle.

Les personnes interrogées ont expliqué que les évaluations de la satisfaction n'avaient pas été effectuées de façon uniforme et qu'elles ont habituellement été menées lorsque quelque chose ne s'était pas passé comme prévu.

64 %

des employés de PCH sondés ont déclaré qu'ils étaient satisfaits de l'expérience globale des clients avec les Services de communications. En revanche, pas un seul employé n'a déclaré qu'il était très satisfait de leur expérience globale.

2014

Dernière fois que les Services de communications de PCH ont mené un sondage interne pour évaluer la satisfaction de leurs clients à l'égard des services et des produits offerts.



Les problèmes soulevés dans le sondage de 2014 sont comparables à ceux qui ont été observés dans le cadre de cette évaluation, notamment :

- un manque de clarté quant aux rôles et responsabilités;
- un manque d'uniformité dans la qualité des produits reçus;
- une perception que les Services de communications se concentrent principalement sur l'offre de services et de produits aux cabinets des ministres.

- D'autres ministères ont examiné la possibilité de mener des sondages auprès des clients, bien qu'ils aient reconnu la difficulté de procéder ainsi en raison d'une certaine « lassitude des employés à l'endroit des sondages ».
- Récemment, le BCP a mené un sondage auprès de clients afin d'évaluer la satisfaction de ces derniers face aux produits et services offerts par la direction générale des services de communications de leur ministère.

Question 4 : Comment les services et produits des Services de communications de PCH sont-ils dispensés ?



- *La présence de processus, de procédures et de normes de services clairs pour accomplir le travail varie selon les équipes des Services de communications.*
- *Les délais exigés par les Services de communications pour accomplir les tâches demandées sont rarement respectés par les clients.*

29 %

des employés des Services de communications interviewés étaient d'avis que les procédures et les processus pourraient être **révisés, améliorés** et **mieux communiqués** au personnel des communications et aux clients.




Les quatre ministères examinés dans le cadre de l'analyse de modèles alternatifs utilisent le modèle de chargé de compte et étaient d'avis que leurs procédures et processus de travail étaient clairs et compris par leurs employés des Services de communications.

Face aux différents changements survenus dans le rôle des Services de communications, certains ont adopté une méthode de travail plus collaborative entre les équipes stratégiques et opérationnelles et ont établi des équipes interfonctionnelles pour fournir des produits et des services.



Certains gestionnaires des Services de communications ont soulevé que même si certaines données à l'égard du rendement et des normes de services étaient disponibles, ils **manquaient de temps pour en faire une analyse approfondie.**

Question 4 : Comment les services et produits des Services de communications de PCH sont-ils dispensés ?

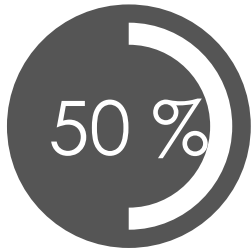
	Processus et procédures	Normes de services ¹
 <p>Comm. Strat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un manque de procédures et de processus clairs a été noté dans les équipes de communications stratégiques. Le rôle joué par le chargé de compte et les procédures pour accomplir les tâches variaient grandement d'un chargé de compte à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> Un document détaillant les normes de services pour les produits et services ministériels existait. Toutefois, il y avait plusieurs versions du document et elles n'étaient pas datées, il fut donc impossible d'établir quelles étaient les normes en vigueur. Des ententes informelles et adaptées à chaque projet étaient prises entre les chargés de compte et les clients pour déterminer le temps requis pour obtenir les services et produits.
 <p>SC&D</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les équipes du Web, des médias sociaux et des solutions créatives ont des processus et procédures clairement établis et compris pour accomplir les différentes tâches requises. 	<ul style="list-style-type: none"> Des normes de services étaient clairement établies et comprises pour les services Web et les médias sociaux. Des ententes informelles et adaptées à chaque projet étaient prises entre les services créatifs et les clients pour déterminer le temps requis pour obtenir un produit.
 <p>GESM</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les équipes de repérage et analyse médiatiques, de relations avec les médias, de gestion des enjeux ont aussi des processus et procédures établis. Bien que l'équipe de liaison et planification d'évènements ait développé un guide pour standardiser les demandes des ministres, un seul bureau de ministre l'utilisait. 	<ul style="list-style-type: none"> Les normes de services entourant les relations avec les médias dépendaient grandement des délais demandés par les journalistes. Des ententes informelles et adaptées à chaque projet étaient prises entre les employés des services de rédaction et les clients pour déterminer le temps requis pour obtenir les services et produits.

1. Durant la période couverte par l'évaluation, peu de documents existaient sur les normes de services. Toutefois, en date de juin 2019, des normes de services pour chaque équipe des Services de communication sont disponibles pour les employés de PCH sur le site de l'intranet.

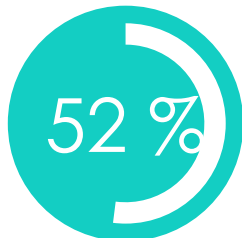
Question 4 : Comment les services et produits des services de communications de PCH sont-ils dispensés ?

Certains employés des Services de communications ont expliqué que les normes de services ne sont pas destinées à mesurer le rendement des Services de communication, mais plutôt à indiquer aux clients – particulièrement aux bureaux des ministres – le temps requis par les Services de communications pour répondre aux demandes. Malgré cela, les délais indiqués par les Services des communications pour accomplir une tâche sont rarement respectés par les clients.¹ Ces derniers demandent fréquemment des produits et services plus rapidement que ce qui est inscrit dans les normes de services.

À titre d'exemple, entre juillet et octobre 2018, sur les 94 demandes reçues des trois bureaux des ministres, **49 % ne respectaient pas les normes de services établies par le Bureau du Conseil privé.**



des gestionnaires de PCH interviewés ont soulevé le fait qu'ils faisaient souvent des requêtes urgentes pour obtenir des produits et des services de communications et que, souvent, ces requêtes ne respectaient pas les délais établis pour les normes de services. Toutefois, les gestionnaires ont noté avec appréciation que les produits demandés étaient toujours livrés en fonction des besoins du programme.



des employés des Services de communications ont affirmé qu'ils ne mesuraient pas l'atteinte de leur norme de services. Les répondants ont expliqué qu'il ne serait pas utile de le faire, puisque les requêtes faites par les clients ne respectent pas toujours leurs normes.

¹ Plus particulièrement, ce sont généralement les bureaux des ministres qui ne respectent pas les délais requis par les Services de communications.

Question 5 : Dans quelle mesure la structure organisationnelle des services des communications de PCH est-elle la plus efficace pour offrir les produits et les services?



- *La structure organisationnelle des Services de communications et le modèle de chargé de compte présentent des avantages et des limites, comme en témoignent les multiples sources de données.*
- *Des niveaux variables de compétences et de connaissances ont été constatés chez le personnel des Services de communications, notamment en matière de médias numériques et de médias sociaux.*

Dans l'ensemble, le SEMC, le AC et les RD étaient **plus satisfaits du modèle de chargé** de compte et des services reçus que le CPR et le PSPAM.



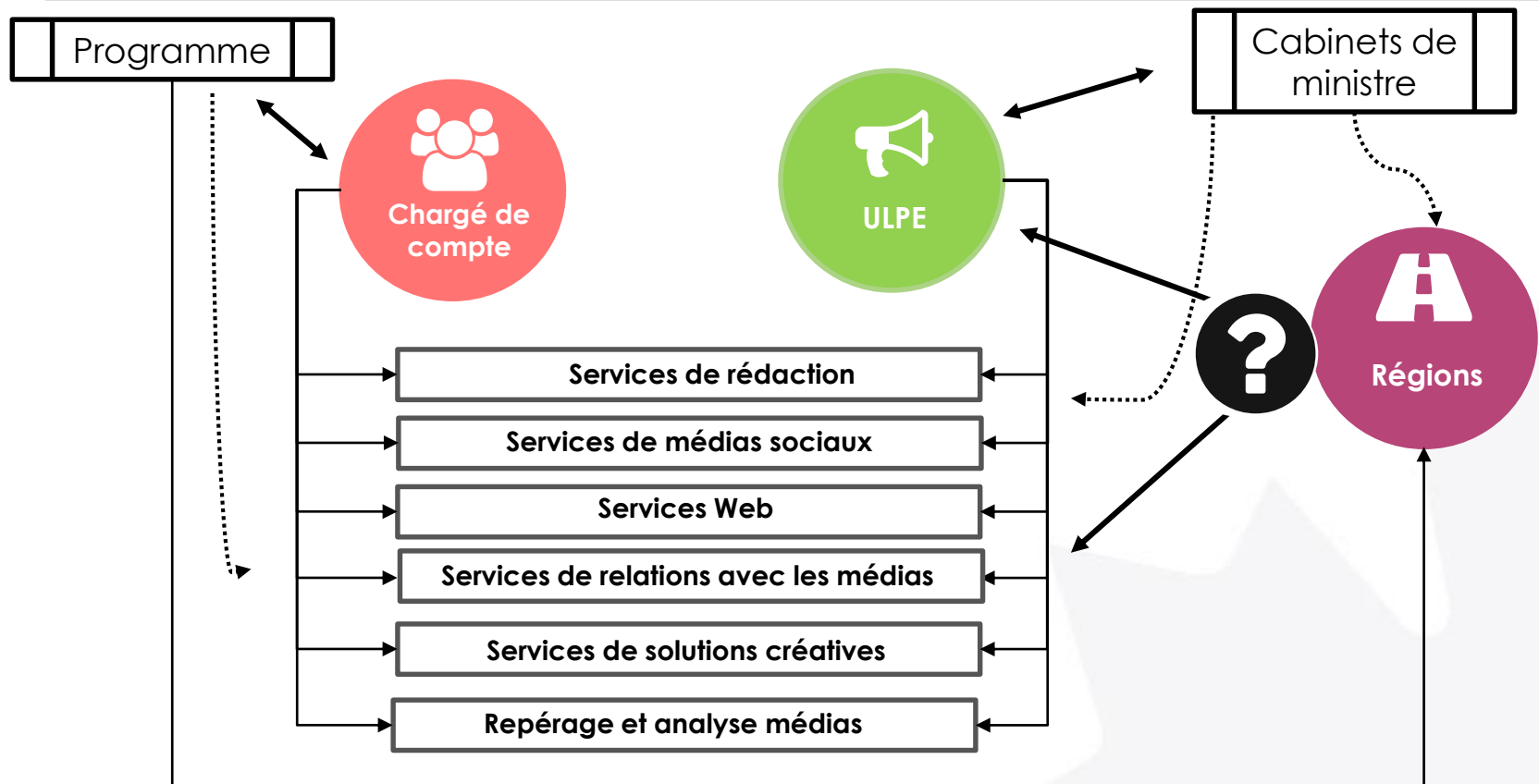
- **Un seul point de service pour les clients**, ce qui leur permet de savoir facilement qui contacter lorsqu'ils ont besoin de produits et de services de communications.
- Les chargés de comptes peuvent **faire le tri des demandes** reçues par les Services de communications et réorienter les personnes qui cherchent à obtenir des services qui ne relèvent pas du mandat des Services de communications.
- La **relation de confiance** qui s'établit entre le chargé de compte et ses clients lui permet de leur offrir des conseils en matière de communications stratégiques qui sont bien accueillis et bien suivis.



- **Les chargés de compte** subissent des pressions accrues pour devenir des spécialistes de tous les produits et services offerts.
- Le chargé de compte agit en qualité d'« intermédiaire », ce qui génère parfois une **démarche supplémentaire inutile** entre les fournisseurs de Services de communications et le client. Le fait de devoir passer par le chargé de compte **ralentit parfois les choses**.

Question 5 : Dans quelle mesure la structure organisationnelle des services des communications de PCH est-elle la plus efficace pour offrir les produits et les services?

- En théorie, la structure d'accès aux Services de communications mise à la disposition des programmes et des cabinets ministériels est bien définie, mais en pratique, certains clients **court-circuitent leur chargé de compte** ou l'unité de liaison et de planification d'évènements (ULPE) et se rendent directement aux services qu'ils veulent obtenir. Le processus pour accéder aux services est donc **irrégulier**.
- Les procédures à suivre pour inclure les régions, **en particulier lors de la planification de déplacements des ministres, n'est pas clairement définie ni comprise**. Les interactions entre les régions et les différentes équipes au sein de la Direction générale des Services de communications **ne sont pas claires** non plus.



Légende

- Processus officiel pour accéder aux services
- - - Processus non-officiel pour accéder aux services

Question 5 : Dans quelle mesure la structure organisationnelle des services des communications de PCH est-elle la plus efficace pour offrir les produits et les services?



L'un des plus grands défis à relever dans l'offre de produits et de services par l'approche actuelle consiste à **maintenir la communication entre les bureaux régionaux et la Direction générale des communications**, ce qui peut se faire par la tenue de réunions périodiques ou de retraites d'équipe. Des interactions périodiques entre la Direction générale et les bureaux régionaux garantissent que :

- les changements organisationnels à la Direction générale sont communiqués aux bureaux régionaux;
- la cohérence des approches est maintenue.

L'évaluation a révélé que les employés des communications régionales constituent un soutien **efficace** et **rentable** pour la Direction générale des communications. Les bureaux régionaux permettent aux Services de communications d'avoir un **soutien logistique sur place** au cours d'événements ministériels en région. Les employés des Services de communications en région sont également **au courant** des différents événements qui se déroulent dans leur région et **connaissent très bien** les intervenants et organisations clés de leur région.

Un certain nombre de **défis** ont toutefois été soulevés :

- Les bureaux régionaux relèvent des directeurs généraux régionaux, et non de la Directrice générale des communications. La responsabilité de s'assurer que les produits de communications sont conformes à la Politique incombe à la Directrice générale des communications et, par conséquent, la Direction générale des communications doit réviser tous les produits et services des bureaux régionaux. Toutefois, ce sont les directeurs généraux régionaux qui sont responsables du contenu régional et qui doivent s'assurer de l'exactitude de celui-ci.
- Il est plus difficile pour les bureaux régionaux d'adopter pleinement le virage numérique prescrit dans la Politique, car **ils n'ont pas un accès direct aux divers canaux numériques** de PCH (Instagram et Facebook, par exemple).¹
- Certaines régions ont noté un manque de relation de travail étroite entre les bureaux régionaux et la Direction générale des communications; les procédures et les produits ne sont pas aussi efficaces qu'ils pourraient l'être.

¹ Bien que les canaux des médias sociaux soient gérés de manière centralisée par l'équipe des médias sociaux en conformité avec la pratique du gouvernement du Canada, certaines exceptions peuvent s'appliquer.

Question 5 : Dans quelle mesure la structure organisationnelle des services des communications de PCH est-elle la plus efficace pour offrir les produits et les services?

52 %

des employés et gestionnaires des Services de communications interrogés étaient d'avis que les descriptions de tâches et les postes étaient adéquats pour s'acquitter du mandat des Services de communications et livrer des services. Des efforts ont aussi été faits par le personnel des Services de communications pour **mettre à jour certaines descriptions de tâches et pour reclasser des postes**, au besoin.

39 %

de toutes les personnes interrogées étaient d'avis que certains employés des Services de communications **n'avaient pas suffisamment de connaissances sur les médias sociaux et le Web**, ce qui générait des retards inutiles et suscitait des attentes irréalistes de la part des clients sur ce qui pouvait être fait par l'entremise de ces canaux numériques.



Ces compétences numériques sont **de plus en plus importantes**, car la Directive sur la gestion des communications stipule que les Services de communications devraient « *utiliser les plateformes et les médias numériques comme principal moyen de connexion et d'interaction avec le public* ».

55 %

des employés et des gestionnaires des Services de communications interrogés étaient d'avis que le personnel des Communications **possédait les compétences nécessaires** pour relever les défis actuels et à venir.

Certaines personnes interrogées ont remarqué différents **obstacles** comme :

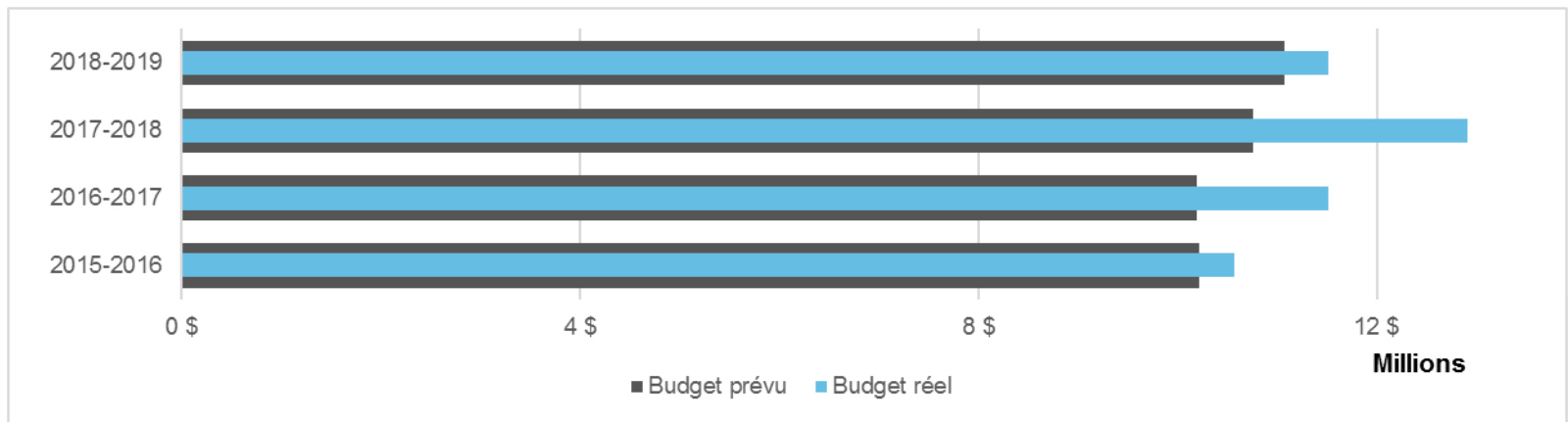
- le **taux de roulement élevé** du personnel des Services de communications, attribuable à la rareté des candidatures du groupe IS (Services d'information) et au **manque de possibilités d'avancement** à l'intérieur des équipes des Services de communications de PCH.

Question 6 : Dans quelle mesure les services de communications de PCH ont-ils mené leurs activités efficacement?

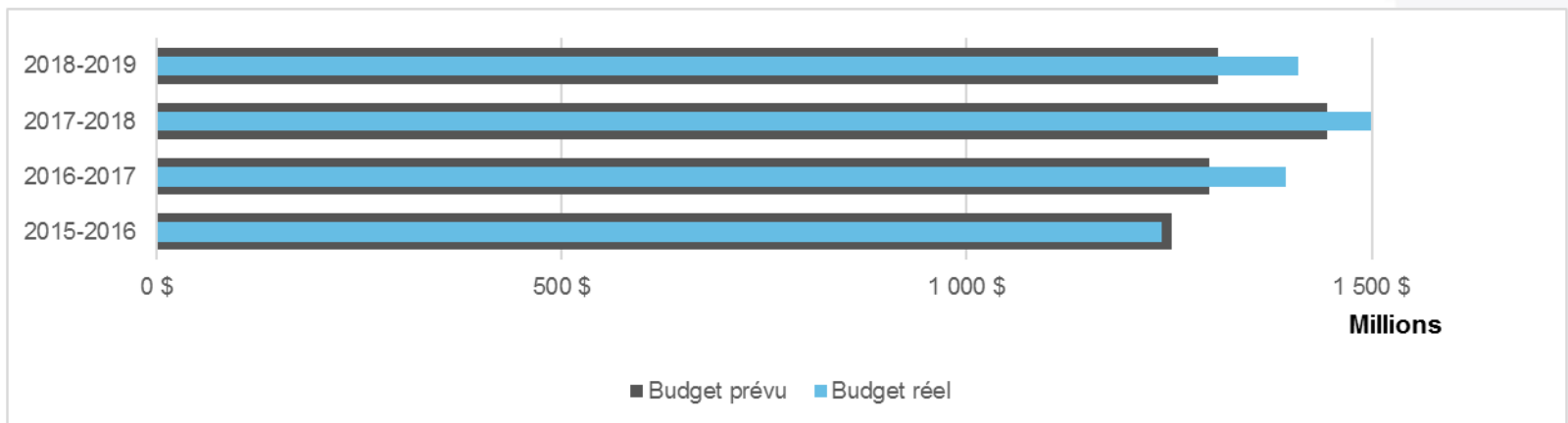
Les dépenses réelles de fonctionnement de la Direction général des communications, excluant les bureaux régionaux, représentaient en moyenne 5,53 % des dépenses totales de fonctionnement de PCH.

Entre 2015 et 2019, les Services de communications ont dépassé leur niveau de référence de 10,10 % en moyenne, variant d'un dépassement des coûts budgétés de 3,39 % en 2015-2016 à 4,06 % en 2018-2019, avec un pic de 20,01 % en 2017-2018. Ce pic coïncide avec Canada 150 qui a eu lieu en 2017, un évènement qui a exercé une forte pression sur les Services de communications. En comparaison, PCH a dépassé son niveau de référence de 4,38 % en moyenne entre 2015 et 2019.

BUDGET PRÉVU ET RÉEL
Services de communications

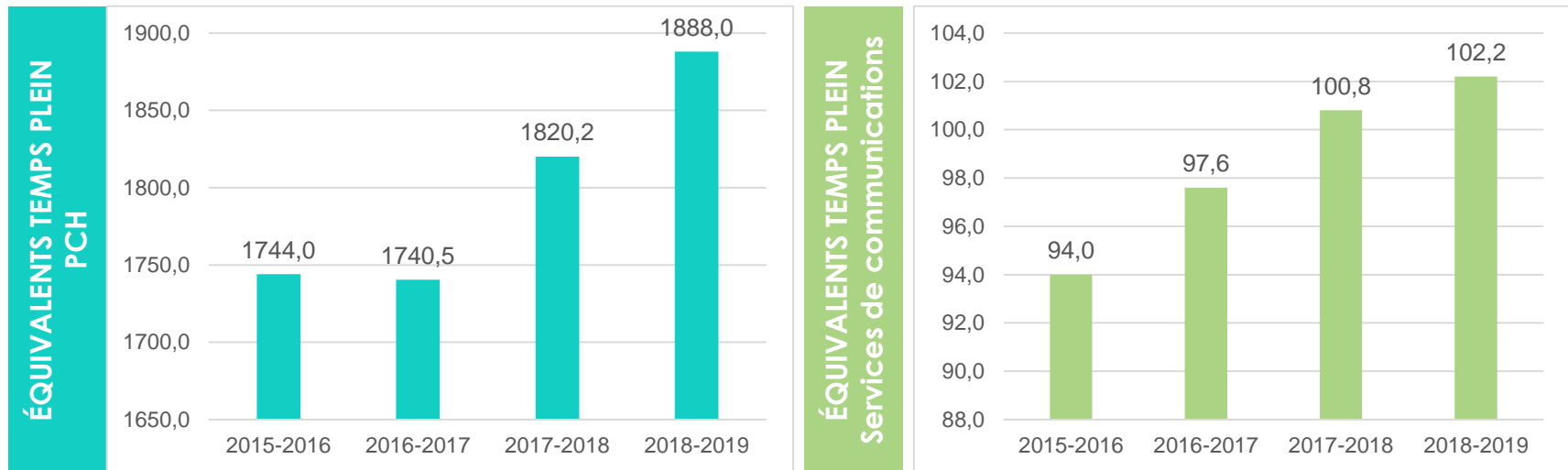


BUDGET PRÉVU ET RÉEL
PCH



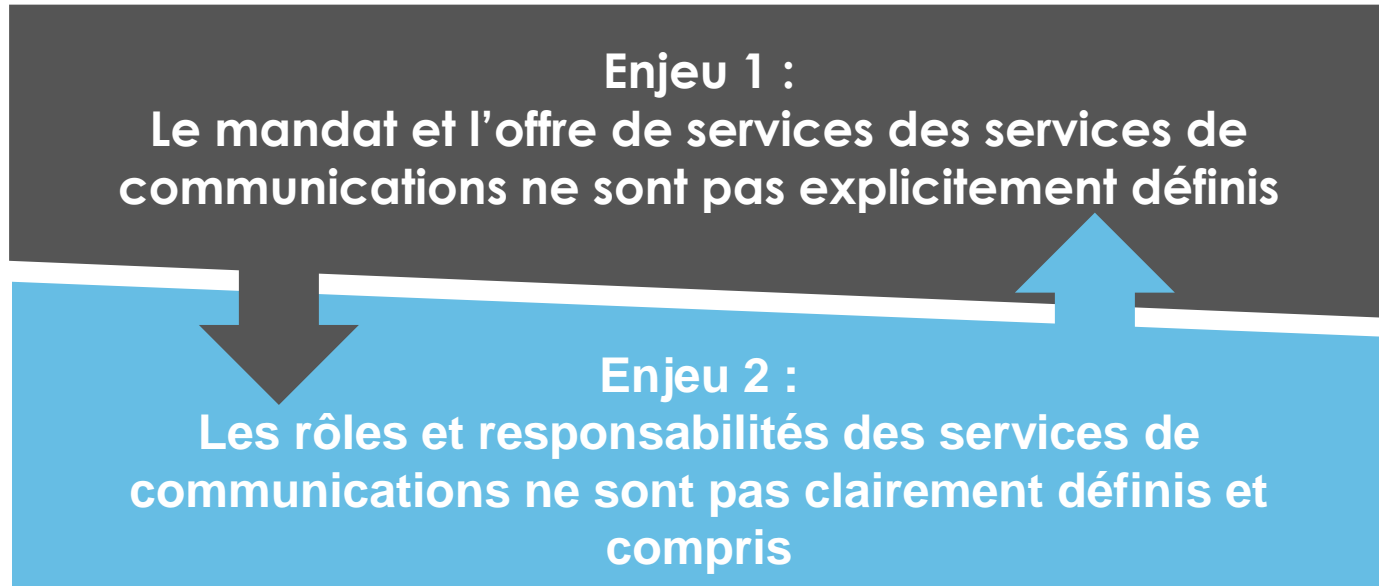
Question 6 : Dans quelle mesure les services de communications de PCH ont-ils mené leurs activités efficacement?

Entre 2015 et 2019, le nombre d'ETP à la Direction générale des communications, excluant les bureaux régionaux, a augmenté de 8,72 %, passant de 94 ETP en 2015-2016 à 102,2 ETP en 2018-2019. Cette hausse est comparable à celle observée à PCH, où les ETP ont augmenté de 8,26 %, passant de 1 744 en 2015-2016 à 1 888 en 2018-2019.



Pour analyser l'efficacité des activités de la Direction générale des communications, l'évaluation a comparé le nombre d'ETP des Services de communications en pourcentage des ETP totaux de PCH. Entre 2015 et 2019, les ETP des Services de communications correspondaient en moyenne à 5,51 % des ETP totaux de PCH.

Principaux enjeux observés au sein des services de communications de PCH



L'offre de services des services de communications n'est pas constante et crée des inégalités entre les différents clients.

Enjeux observés au sein des services de communications de PCH

Enjeu 1 :

Le mandat et l'offre de services des Services de communications ne sont pas explicitement définis

Aucun mandat n'a été trouvé dans les documents. De plus, 1/5 des employés des Services de communications interviewés ont affirmé qu'il n'y avait **pas de mandat clairement défini**. Selon le personnel et les gestionnaires des Services de communications interviewés, le mandat n'était **pas compris par les clients** (tant par les programmes que les bureaux des ministres).

81%

des gestionnaires de communications interviewés ont indiqué que les services et produits offerts **n'étaient pas clairement définis ou compris** par le personnel de communications ou les clients.

Enjeu 2 :

Les rôles et responsabilités des Services de communications ne sont pas bien définis et compris

30%

des employés des Services de communications et des gestionnaires de PCH interviewés ont souligné que les **rôles et responsabilités** des Services de communications et de leurs clients ne sont pas **clairement définis ou compris**, tant par le personnel que les clients des Services de communications.

L'ambiguïté des rôles et responsabilités des employés des Services de communications et de leurs clients se reflète dans le **manque de clarté ou de constance au niveau des procédures et processus** entourant la création, l'approbation et la qualité des produits et services offerts.

EFFET DES
ENJEUX

Problèmes de **constance** et **inégalité** aux niveaux des services et produits offerts d'un client à l'autre, ce qui affecte la satisfaction des clients. De plus, certains chargés de compte offrent des services et produits qui vont **au-delà des rôles et responsabilités** des Services de communications.

1

Afin d'améliorer la compréhension des clients et des employés des Services de communications quant à la fonction des communications à PCH, et pour permettre aux Services de communication d'exercer leurs rôles et responsabilités dans un univers en transition d'une approche traditionnelle vers une approche plus stratégique des communications.

L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications, en collaboration avec la sous-ministre adjointe des Langues officielles, patrimoine et régions, dote les Services de communications d'un mandat clair définissant formellement les rôles et les responsabilités de la Direction générale des communications et des bureaux régionaux.

2

Un enjeu important soulevé lors de l'évaluation était l'inégalité des services et produits offerts, ces derniers n'étant pas disponibles pour tous les clients de manière équivalente. Ce manque de constance affecte la satisfaction des différents groupes de clients des Services de communications.

L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications, en collaboration avec la sous-ministre adjointe des Langues officielles, patrimoine et régions, élabore et communique son offre de services à ses employés et clients, incluant les délais requis et les normes de services.

3

Une des principales limites de cette évaluation est qu'elle reposait essentiellement sur des données qualitatives issues des entrevues et du sondage réalisés. En effet, les Services de communications étaient évalués pour la première fois et peu de données de rendement ou sur les résultats étaient disponibles.

L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications mette en œuvre une collecte systématique de certaines données de rendement, ce qui permettrait de mesurer l'atteinte des objectifs, d'approfondir l'analyse de certains enjeux et d'apporter des changements au besoin.

1

Recommandations	Réponse de la gestion et actions	Responsable	Date butoir
<p>L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications, en collaboration avec la sous-ministre adjointe des Langues officielles, patrimoine et régions, dote les Services de communications d'un mandat clair définissant formellement les rôles et les responsabilités de la Direction générale des communications et des bureaux régionaux.</p>	<p>En accord.</p> <p>Actions :</p> <p>Un cadre de gestion des Services de communications sera développé afin de :</p> <p>Moderniser le mandat de la fonction des Services de communications et partager avec tous les employés de la Direction générale des communications et des bureaux régionaux;</p> <p>Établir et documenter les rôles et responsabilités des Services de communications.</p>	<p>Directrice générale des communications en consultation avec les bureaux régionaux</p>	<p>Décembre 2019</p> <p>Juin 2020</p>

2

Recommandations	Réponse de la gestion et actions	Responsable	Date butoir
<p>L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications, en collaboration avec la sous-ministre adjointe des Langues officielles, patrimoine et régions, élabore et communique son offre de services à ses employés et clients, incluant les délais requis et les normes de services.</p>	<p>En accord.</p> <p>Actions :</p> <p>Un document d'offre de services sera élaboré pour :</p> <p>Clarifier et moderniser la liste des services offerts en communication par la Direction générale des communications et les bureaux régionaux;</p> <p>L'offre de services pour les bureaux des ministres sera complétée et documentée de façon prioritaire;</p> <p>Consulter les programmes, les tables de gestion et les régions afin de valider l'offre de service;</p> <p>Rendre l'offre de service modernisée disponible à l'ensemble du Ministère et informer les employés de la Direction générale des communications et tous les employés du Ministère.</p>	<p>Directrice générale des communications en consultation avec les bureaux régionaux</p>	<p>Jun 2020</p> <p>Décembre 2019</p> <p>Jun 2020</p> <p>Jun 2020</p>

3

Recommandations	Réponse de la gestion et actions	Responsable	Date butoir
<p>L'évaluation recommande que la Directrice générale des communications mette en œuvre une collecte systématique de certaines données de rendement, ce qui permettrait de mesurer l'atteinte des objectifs, d'approfondir l'analyse de certains enjeux et d'apporter des changements au besoin.</p>	<p>En accord.</p> <p>Actions:</p> <p>Développer une stratégie pour identifier la méthodologie de collecte de certaines données de rendement;</p> <p>Mettre en œuvre la stratégie afin de collecter les résultats des indicateurs de rendement.</p>	<p>Directrice générale des communications en consultation avec les bureaux régionaux</p>	<p>Décembre 2020</p>