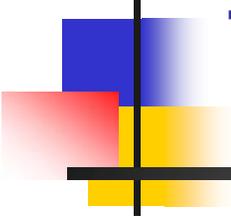
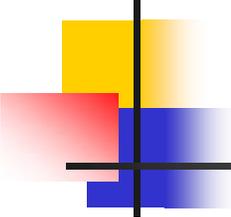


Vérification des communications internes du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)



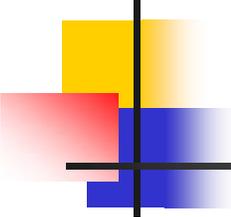
Rapport final
Avril 2004

Hallux Consulting Inc.



Notre rapport

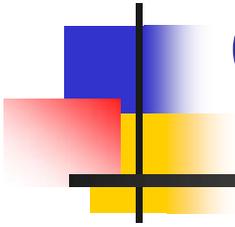
- Vérifie l'état actuel des communications internes au BST
- Évalue l'efficacité et l'efficacité des activités de communications internes du BST
- Détermine les pratiques exemplaires du BST
- Vérifie les pratiques en place dans trois autres organismes
- Détermine les domaines sujets à amélioration et émet des recommandations

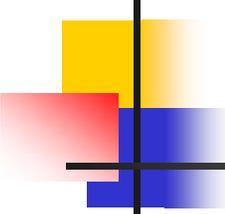


Méthodologie

- La vérification s'est effectuée de la façon qui suit :
 - Examen des principaux documents du BST
 - Entrevues avec 18 employés du BST, dont des membres de la haute gestion, le gestionnaire des Communications et huit employés de première ligne
 - Discussion à propos des communications internes avec les membres du Comité de suivi du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
 - Examen des pratiques de communications internes dans trois organismes :
 - Office des transports du Canada
 - Commission canadienne des droits de la personne
 - Bureau de la concurrence

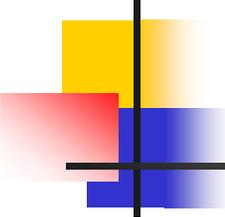
L'état actuel des communications internes





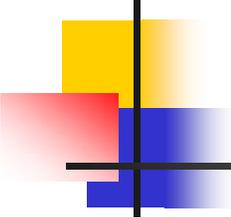
État actuel des communications internes

- Les communications internes constituent un défi au BST :
 - Les « structures traditionnelles » modales
 - L'Administration centrale et les bureaux régionaux
 - Les enquêteurs et les non-enquêteurs
- Le BST répond à ce défi :
 - Un plan d'activités établit les communications internes comme étant prioritaires
 - Les membres du Comité de suivi du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en suivent l'évolution
 - Un point important à l'ordre du jour de la Conférence des gestionnaires
 - Un sujet d'étude choisi par les membres du Comité de vérification
- Ces projets ont suscité des attentes pour l'amélioration des communications internes.



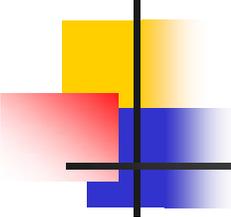
État actuel (suite)

- Dans son plan d'activités de 2003-2004, le BST a établi les projets ci-dessous dans le but d'améliorer les communications internes.
 - Un plan de communications internes pour le plan d'activités
 - Un programme d'orientation pour les employés et les gestionnaires
 - Un processus révisé de la rétroaction à la suite du départ d'employés
 - Un processus révisé de l'évaluation et des discussions relatives au rendement
- Le BST a déjà mis ces projets en place ou éprouve un peu de retard à le faire.



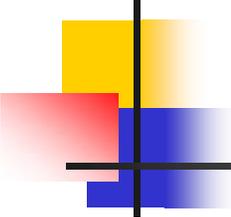
État actuel (suite)

- En décembre 2003, les membres du Comité de suivi du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont déterminé qu'il existait encore certaines lacunes :
 - L'Intranet n'est pas utilisé efficacement.
 - Il n'existe pas d'approche stratégique et intégrée aux communications internes.
 - Le Comité de la haute gestion devrait établir un point de convergence où tous les efforts seraient coordonnés.
 - L'information devrait être partagée à tous au lieu de la restreindre uniquement à un auditoire choisi.
- Le BST n'a pas encore agi dans ce sens.



État actuel (suite)

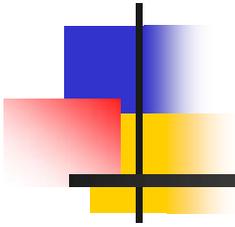
- Le BST communique effectivement
 - Projets de communication pour le plan d'activités
 - Conférences pour les gestionnaires
 - Conférence pour les agents administratifs
 - Visites des régions par les cadres supérieurs
 - Rencontres entre le directeur exécutif et les nouveaux employés
 - Bulletins
 - Intranet
 - Conférences téléphoniques
 - Courrier électronique
 - Réunions du personnel à tous les niveaux

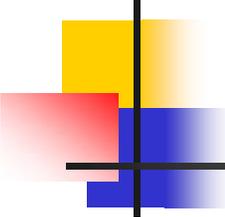


État actuel (suite)

- Facteurs clés qui affectent les communications internes
 - Un agent principal des communications n'assiste pas aux réunions du Comité de la haute gestion.
 - La Division des communications refait peau neuve, aux prises avec des exigences opérationnelles prioritaires.
 - Certains projets de communications n'ont pas pu aller de l'avant faute de ressources.
 - Le projet de gouvernance pourrait modifier le processus de prise de décisions et les structures.
 - Le nouveau poste de planification pourrait ouvrir de nouvelles avenues susceptibles de renforcer les communications internes en matière de planification.

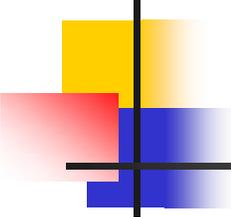
Efficiency and effectiveness of internal communications of BST





Efficiency and effectiveness

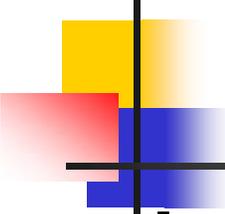
- Global evaluation of internal communication activities
 - It is appropriate to use a range of means and methods because people have different needs and preferences.
 - It emerges from interviews that the majority of front-line employees have the feeling of being informed of issues that affect their work and that they have their say in decisions and measures that influence their work.
 - The survey respondents say they are well informed, they have their say and they seem to take their communication responsibilities seriously.
 - There is a variety of compliments, complaints and suggestions, but there is no consensus that allows serious problems to be identified.



Efficiency and effectiveness (suite)

Les méthodes de communication du BST

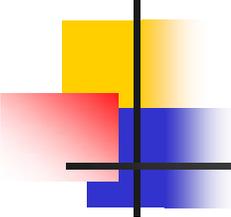
- En vis-à-vis
- Intranet
- Courrier électronique
- Bulletins



Efficiency and effectiveness (suite)

Les communications en vis-à-vis

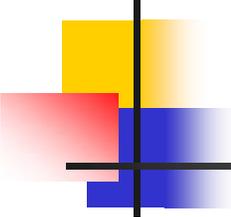
- Les investissements du BST en matière de communications internes permettent de mettre l'accent sur l'outil essentiel que constitue le dialogue.
 - Visites régionales
 - Conférences des gestionnaires et des agents administratifs
 - Rencontres entre le directeur exécutif et les nouveaux employés
 - Réunions du personnel
 - Comité de suivi du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
- Les employés ont une excellente opinion de ces activités.



Efficiency and effectiveness (suite)

Intranet

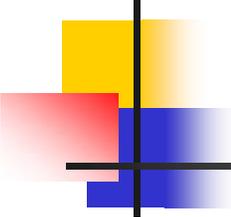
- Certains employés considèrent qu'il est mal structuré et désuet, mais ils sont nombreux à croire qu'il est une source d'information utile et plusieurs l'utilisent «tout le temps ».
- Un gestionnaire a préparé le contenu d'un projet de manuel du gestionnaire en direct; il a recommandé une formation sur l'Intranet pour les gestionnaires et un manuel de l'agent administratif.
- Un projet visant à améliorer l'Intranet n'a pas obtenu de financement.



Efficiency and effectiveness (suite)

Courriels

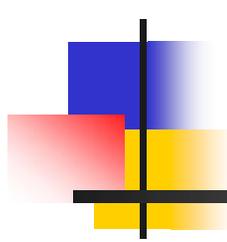
- Les employés « ensevelis » sous les courriels les décrivent comme étant dérangeants, pyramidaux ou qu'ils (dans une perspective régionale) traitent trop souvent des problèmes qui concernent l'Administration centrale.
- On se préoccupe de ce qu'un trop grand nombre d'employés envoient des courriels à « tout le personnel », que des informations importantes ne sont pas envoyées à tous ceux qui devraient être informés et que les listes de distribution sont inappropriées.
- En général, on reconnaît que les courriels constituent un outil nécessaire pour transmettre certains types de renseignements.



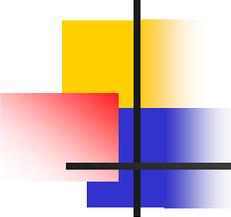
Efficiency and effectiveness (suite)

Bulletins

- Les Services intégrés, la Direction des enquêtes – Air, la Division de la performance humaine et la Division de la technologie de l'information publient des bulletins.
- Les commentaires sont en général positifs bien qu'on se préoccupe de leur durabilité, de leur valeur, du besoin de plusieurs bulletins séparés et du renforcement des structures traditionnelles.
- Aucun d'entre eux n'affiche le mot-symbole « Canada » comme l'exige la Politique du gouvernement en matière de communications.
- Les opinions diffèrent sur la nécessité d'un bulletin pour le BST.

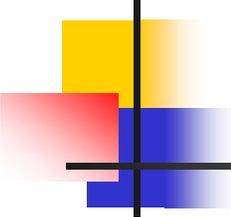


Pratiques exemplaires



Pratiques exemplaires au sein du BST

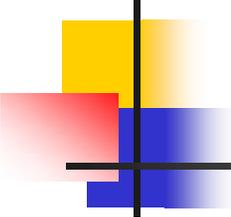
- Voici ce en quoi consistent les pratiques exemplaires en matière de communications internes du BST si l'on se base sur les commentaires recueillis auprès des employés et selon les connaissances de la firme d'experts Hallux.
 - L'accent sur les rencontres en vis-à-vis et le dialogue
 - Une participation continue de la gestion et des employés à l'égard des résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
 - Un soutien administratif pour les gestionnaires (p. ex. des présentations relatives au plan d'activités, un programme de valeurs et d'éthique)
 - Une représentation régionale sur la plupart des comités du BST
 - L'ajout d'un segment « Quoi de neuf » sur l'Intranet
 - L'affichage des procès-verbaux du Comité de la haute gestion sur l'Intranet



Pratiques dans d'autres organismes

Office des transports du Canada

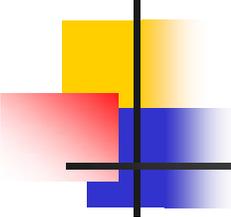
- Les communications internes relèvent de la Direction des communications
- Un employé du groupe des Services d'information (IS-03) travaille à plein temps sur les communications internes et apporte son concours aux Services intégrés
- Le Directeur des communications siège au Comité de direction
- Un bulletin électronique mensuel
- Un calendrier électronique des événements



Pratiques dans d'autres organismes (suite)

Commission canadienne des droits de la personne

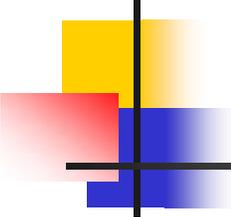
- Une nouvelle Direction des communications (avril 2004) responsable des communications internes
- Le directeur des Communications siège au Comité de direction
- Bulletin trimestriel en direct et message mensuel de la part du Commissaire en chef
- Le Comité consultatif sur le milieu de travail (coprésidé par le directeur des Communications et un représentant des employés) apporte des commentaires sur les communications internes



Pratiques dans d'autres organismes (suite)

Bureau de la concurrence

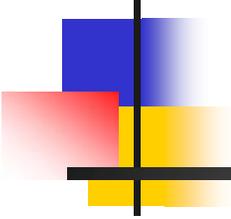
- Les communications internes relèvent des gestionnaires
- Le Commissaire adjoint responsable des communications siège au Comité de direction
- Un agent de communications de la Direction consacre le tiers de son temps aux communications internes et apporte son concours aux Services intégrés
- La Direction des communications publie un nouveau magazine Web
- L'Intranet (sous la responsabilité des Communications) constitue un élément clé



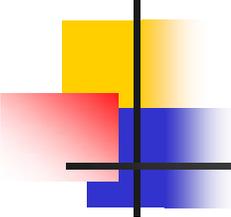
Pratiques dans d'autres organismes (suite)

Observations

- Les services des communications siègent au Comité de direction et jouent un rôle important dans les communications internes.
- Aucun des trois organismes ne possède en ce moment de stratégie ou de plan de communications internes.
 - La Commission canadienne des droits de la personne possède une structure de communications internes et externes.
- Aucun organisme n'a de budget de communications internes.
- Tous les organismes ont leur propre publication.

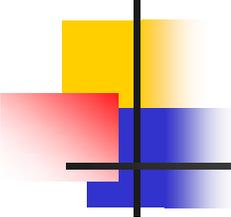


Domaines sujets à amélioration



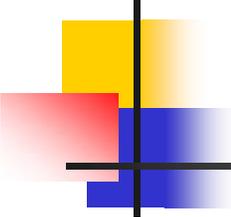
Domaines sujets à amélioration

- Il y a trois domaines où le BST peut renforcer les communications internes.
 - Améliorer l'intégration des communications internes dans le processus décisionnel
 - Utiliser à meilleur escient les compétences et les connaissances en communication
 - Renforcer certains outils de communication du BST



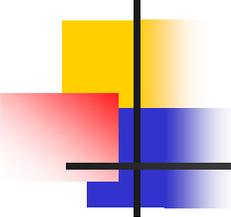
Domaines sujets à amélioration (suite)

- Améliorer l'intégration des communications internes dans le processus décisionnel
 - Les communications internes ne devraient pas être perçues comme une fin en elle-même, mais bien comme un moyen d'atteindre les objectifs opérationnels
 - Les communications internes ne devraient pas être séparées des communications externes, toutes deux devant être à maintes reprises utilisées conjointement afin d'atteindre les objectifs opérationnels
 - Parmi les questions importantes qu'il faut poser : « Qui devons-nous consulter? » relativement à un problème particulier et « Qui doit savoir » relativement à un problème opérationnel particulier



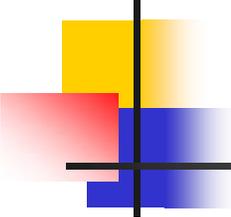
Domaines sujets à amélioration (suite)

- Recommandations en vue d'intégrer les communications internes dans le processus décisionnel
 - Préparer une stratégie de communication opérationnelle annuelle, à l'interne comme à l'externe, liée au processus de planification de l'organisme
 - Évaluation du milieu, auditoires, messages clés, activités
 - Préparer des plans de communication individuels qui permettront de déterminer la façon d'utiliser les outils et les techniques de communication susceptibles d'aider à atteindre des objectifs opérationnels particuliers à l'aide d'indicateurs de rendement comme le niveau de sensibilisation
 - Rendre les gestionnaires responsables des communications internes et leur fournir des outils améliorés pour communiquer



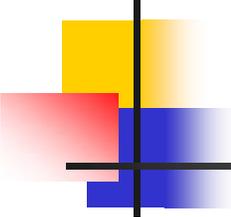
Domaines sujets à amélioration (suite)

- Utiliser à meilleur escient les compétences et les connaissances en communication
 - Des professionnels des communications formés et expérimentés qui contribuent à l'organisation grâce à un ensemble de compétences et de connaissances
 - Le BST peut puiser à même les compétences et les connaissances de ses communicateurs avec plus d'efficacité qu'il ne le fait en ce moment
 - Les principaux enjeux consistent à déterminer si la haute gestion peut être conseillée rapidement en matière de communication et si le gestionnaire des Communications a un accès rapide au directeur exécutif
 - Le rapport hiérarchique du gestionnaire des Communications vient au second plan



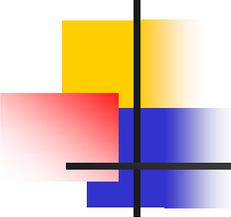
Domaines sujets à amélioration (suite)

- Recommandations en vue d'utiliser à meilleur escient les compétences et les connaissances en communication
 - Inviter le gestionnaire des Communications à participer à toutes les réunions du Comité de la haute gestion comme conseiller en matière de communications internes et externes
 - Faire siéger un stratège en communications aux autres comités d'importance à titre de conseiller en communications internes et externes
 - Renforcer les liens entre la Division des communications et les Services intégrés qui constituent un joueur clé dans la plupart des activités de communications internes



Domaines sujets à amélioration (suite)

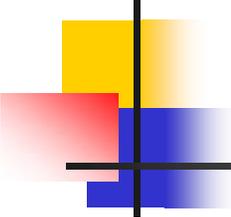
- Renforcer certains outils de communication du BST
 - Intranet
 - Le courrier électronique
 - Les bulletins



Domaines sujets à amélioration (suite)

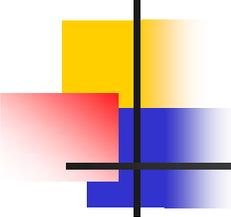
- Intranet

- L'Intranet constitue déjà une source d'information importante pour les gestionnaires et les employés, mais plusieurs sont d'avis qu'il y a place à de l'amélioration
- Voici ce que l'on propose en plus de réorganiser et de restaurer le site :
 - Un manuel du gestionnaire contenant les politiques, des renseignements sur les ressources humaines, de l'information financière, entre autres
 - Un calendrier des événements indiquant les activités internes comme externes et, le cas échéant, le nom de la personne-ressource



Domaines sujets à amélioration (suite)

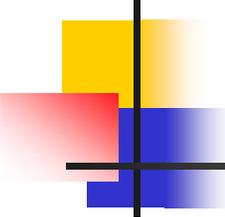
- Courrier électronique
 - Il n'existe pas de solution facile pour régler le problème du volume de courriels
 - Il y a deux façons qui pourraient faire une petite différence :
 - Des directives aux employés sur la façon d'utiliser les courriels (elles pourraient facilement être obtenues d'un autre ministère)
 - La création de nouvelles listes de distribution de courriels internes permettant ainsi d'éviter que les employés envoient à « tout le personnel » ou consacrent du temps à créer leurs propres listes.



Domaines sujets à amélioration (suite)

■ Bulletins

- Les bulletins existants montrent que le personnel du BST veut communiquer et le fait de proscrire leur utilisation pourrait avoir un résultat négatif
- Un nouveau bulletin au sein de l'organisme aiderait à rapprocher les « structures traditionnelles » et pourrait s'avérer utile pour la messagerie interne, mais exigerait un investissement important
- L'autre solution consisterait à utiliser l'actuel bulletin des Services intégrés et à en élargir le contenu
 - Mises à jour des priorités du Plan d'activités
 - Où en sont les travaux du Comité de suivi du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, entre autres
- La participation du BST dans le réseau des rédacteurs de bulletins interministériels pourrait générer des idées utiles



Quelques dernières observations

- Sans être parfaits, on peut considérer que les efforts déployés par le BST en matière de communications internes sont en général appropriés pour un petit organisme avec les défis que représentent les régions et les modes.
- Les communications en vis-à-vis sont une bonne pratique et elles devraient être maintenues.
- Les employés doivent être informés des changements qui découleront de cette vérification et qu'ils peuvent s'attendre à des améliorations.
- Évaluation d'autres moyens de communications internes qui pourraient, à l'avenir, aider à atteindre les objectifs de l'organisme.