

# Audit des pratiques de communication

## Rapport

Commission canadienne des grains

Présenté par : Samson et Associés

Le 17 novembre 2023

## Table des matières

Table des matières .....	1
Sommaire .....	2
Introduction .....	4
Contexte .....	4
Objectif, portée, approche et opinion de la l'audit .....	6
Objectifs.....	6
Portée .....	6
Approche .....	7
Énoncé d'assurance .....	7
Observations et recommandations .....	9
Gouvernance et stratégie.....	9
Observations : Mobilisation des intervenants .....	9
Observations : Planification et surveillance des communications.....	9
Répercussions .....	12
Recommandation 1 .....	12
Recommandation 2.....	12
Approches de communication.....	13
Observations : Publics cibles des communications .....	13
Observations : Portée et répercussions de la communication .....	14
Répercussions .....	15
Recommandation 3.....	15
Opérations de communication .....	16
Répercussions .....	17
Recommandation 4.....	17
Conclusion.....	19
Remerciements .....	20
ANNEXE A – Plan d'action de la direction .....	21
ANNEXE B – Critères de l'audit.....	25

## Sommaire

Le groupe des communications de la Commission canadienne des grains (CCG) joue un rôle essentiel dans la réalisation du mandat de l'organisation en veillant à ce que les renseignements pertinents soient communiqués aux différents intervenants externes et internes, et qu'ils soient reçus de ces derniers.

L'audit des pratiques de communication a été effectué aux fins suivantes :

- évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des pratiques de la fonction de communication de la Commission canadienne des grains;
- évaluer son soutien de l'organisation dans son ensemble;
- évaluer l'observation des directives et des exigences des organismes centraux.

L'équipe d'audit a constaté que le groupe des communications avait établi divers moyens de mobiliser les intervenants externes et internes pour définir les besoins en matière de communication et les initiatives connexes. Elle a établi la communication bidirectionnelle avec une variété d'intervenants internes et externes, et la soutient. Les communications sont assurées au moyen de divers canaux et d'approches de communication, y compris une certaine importance accordée aux canaux numériques, comme les sites Web externe et interne de la Commission canadienne des grains et sa présence sur les médias sociaux.

L'audit a également révélé que le groupe des communications avait accordé une certaine importance à la planification des activités de communication, aux ressources et à la mesure du rendement, en lien avec la réalisation des activités de communication.

L'audit reconnaît que la Commission canadienne des grains, une petite entité du gouvernement fédéral, dispose de ressources limitées pour investir dans sa fonction de communication. Cette contrainte souligne toutefois l'importance de planifier, d'établir les priorités et de s'assurer que les ressources de communication sont investies dans les secteurs les plus prioritaires et les plus favorables pour l'organisme. Dans ce contexte, l'audit a relevé notamment les possibilités d'amélioration principales suivantes pour les pratiques du groupe des communications de la Commission canadienne des grains :

- établir et maintenir un plan de communication stratégique pour la Commission canadienne des grains;

- clarifier les exigences communes et l'information à inclure dans les plans de communication propres à une initiative et les approches de suivi correspondantes;
- revoir le cadre de mesure du rendement des communications; définir et mettre en œuvre des processus sous-jacents de collecte, d'analyse et de communication des données;
- procéder à une analyse critique de la structure actuelle du groupe des communications, des compétences, et du modèle de prestation de services pour veiller à la bonne combinaison de ressources, de processus et d'outils pour permettre une prestation de services réactive et novatrice dans un environnement de communications de plus en plus numérique.

# Introduction

## Contexte

La Commission canadienne des grains régleme la manutention des grains au Canada, en plus d'établir et de faire respecter des normes de qualité fondées sur la science pour le grain canadien. Elle veille à ce que les marchés nationaux et internationaux considèrent le grain canadien comme étant fiable et salubre et à ce que les producteurs soient dûment rémunérés pour leur grain. En plus de gérer deux bureaux régionaux et huit centres de services à l'échelle du pays, la Commission canadienne des grains offre des services dans plus de 30 points de livraison à des silos terminaux.

En vue d'aider la Commission canadienne des grains à réaliser son mandat, l'équipe des communications joue un rôle essentiel pour veiller à ce que l'information pertinente soit communiquée aux intervenants externes et internes, et reçue de ces derniers. Les secteurs prioritaires comprennent :

- rehausser le profil de la Commission canadienne des grains auprès de ses principaux publics cibles;
- accroître la compréhension du rôle, des programmes et des services de la Commission canadienne des grains au sein de l'industrie des grains;
- renforcer la compréhension de la contribution importante de la Commission canadienne des grains au bien-être économique des producteurs de grain, à l'industrie des grains, et en fin de compte, à la réputation de la marque du Canada, tant au pays qu'à l'étranger;
- démontrer comment la Commission canadienne des grains agit comme un tiers indépendant qui prend des décisions en s'appuyant sur des consultations et des approches scientifiques dans l'intérêt de ses intervenants;
- sensibiliser les intervenants à leurs rôles et responsabilités dans le maintien du système d'assurance de la qualité des grains du Canada.

La Politique sur les communications et l'image de marque du Conseil du Trésor décrit les exigences à respecter pour garantir que les communications ministérielles soient bien gérées et répondent aux besoins des intervenants et que les identités ministérielles soient reconnaissables et respectent une approche normalisée. La Directive sur la gestion des communications connexe prévoit des lignes directrices et des procédures obligatoires pour des considérations comme la publicité, les recherches sur l'opinion publique, les médias sociaux et les communications Web.

La chef des opérations de la Commission canadienne des grains est la haute fonctionnaire responsable des communications. Elle relève du commissaire en chef et supervise le groupe des communications. Le groupe est positionné au sein de la section des Services intégrés d'information de la division Innovation et stratégie et est dirigé par le gestionnaire, Services intégrés d'information, qui relève du directeur exécutif, Innovation et stratégie.

Ce groupe est composé d'environ 13 employés et est organisé en trois secteurs :

- Contenu (services de rédaction, d'édition et de relations avec le public) – cinq employés;
- Multimédia (conception graphique, photographie, vidéo et services de sites Web) – sept employés;
- Traduction – une employée du Bureau de la traduction, détachée auprès de la Commission canadienne des grains depuis 2010.

<b>Dépenses liées aux communications (en milliers de dollars)</b>		
	<b>Exercice financier 2021</b>	<b>Exercice financier 2022</b>
Salaires	1 222 \$	1 247 \$
Traduction	273 \$	290 \$
Services de publicité et d'impression	174 \$	47 \$
Autres (formation, locations, matériel, etc.)	110 \$	108 \$
<b>Dépenses totales</b>	<b>1 779 \$</b>	<b>1 692 \$</b>

Le groupe des communications apporte de l'expertise et des services qui permettent à la Commission canadienne des grains de notamment :

- communiquer les priorités, les politiques et les objectifs des programmes;
- lancer de nouveaux programmes;
- mettre en valeur les réalisations auprès des publics externes et internes.

Les principaux publics externes desservis par le groupe des communications de la Commission canadienne des grains comprennent les producteurs de grain de l'Ouest, les groupes agricoles, les représentants de l'industrie des grains et les médias. D'autres publics externes reconnus comprennent les clients internationaux, les producteurs de grain de l'Est, la communauté des chercheurs et des universitaires, les ministères gouvernementaux fédéraux pertinents et d'autres entités publiques apparentées. Les publics internes desservis comprennent la direction et les employés de la Commission canadienne des grains.

Par sa prestation de services, le groupe des communications appuie habituellement les programmes, les opérations et les secteurs des services organisationnels (p. ex. ressources humaines) au sein de l'organisation pour faire avancer les priorités, prévoir et coordonner les activités, et soutenir la gestion des problèmes dans leurs interactions avec les publics externes et internes.

Le groupe des communications s'appuie sur de nombreux différents canaux et méthodes pour favoriser la mobilisation des publics externes et internes. Par exemple, la fonction de communication appuie l'élaboration de publications imprimées, le contenu des sites Web interne et externe de l'organisation, les présentations représentatives de la Commission canadienne des grains, les produits de communication des services organisationnels, les projets multimédias, la promotion de l'image de marque, le contenu des médias sociaux et les activités organisationnelles. Elle appuie aussi les activités liées aux relations avec le public, y compris l'organisation d'expositions, de salons professionnels et de visites.

L'audit des pratiques de communication a été inclus dans le plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2022-2023, approuvé par le commissaire en chef le 24 mai 2022. En juillet 2022, on a émis une demande de propositions (5K005-220621-001-CGC) pour un audit des pratiques de communication au sein de la Commission canadienne des grains. Après l'évaluation des propositions reçues, un contrat a été attribué à Samson et Associés. Samson a préparé ce rapport d'audit interne dans le cadre du contrat cité en référence. L'audit a commencé à l'automne 2022, et le rapport d'audit a été présenté au comité de vérification de la CCG en février 2023.

## Objectif, portée, approche et opinion de la l'audit

### Objectifs

Les objectifs globaux de la mission étaient les suivants :

- relever, documenter et évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des pratiques en matière de communication interne et externe de la Commission canadienne des grains, et en faire état;
- fournir au commissaire en chef l'assurance que les pratiques en matière de communication interne et externe de la Commission canadienne des grains soutiennent efficacement les initiatives organisationnelles et sont conformes à la Politique sur les communications et l'image de marque du gouvernement du Canada, à la Directive sur la gestion des communications ou aux pratiques exemplaires.

### Portée

La portée de l'audit comprenait les processus et les pratiques de gestion des communications ainsi que les activités de communications interne et externe connexes entreprises par le groupe des communications entre le 1er avril 2021 et le 31 décembre 2022.

L'audit consistait surtout à évaluer les éléments suivants :

- considérations relatives à la gouvernance, à la stratégie et à la planification;
- approches de communication utilisées pour joindre les publics cibles internes et externes et interagir avec eux;
- ressources des fonctions de communication et considérations opérationnelles.

La récente pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur les activités et les approches de communication menées pendant la période d'audit. Par exemple, la participation de la Commission canadienne des grains aux expositions agricoles de l'industrie pour soutenir la mobilisation des intervenants externes a été interrompue pendant la pandémie, car de nombreuses activités ont été annulées. On a donc élargi la portée de l'audit dans des cas limités afin d'inclure l'examen des activités de communication d'avant la pandémie lorsqu'elles ont été jugées pertinentes.

L'annexe B présente de l'information supplémentaire sur les secteurs d'intérêt et les critères de l'audit.

## Approche

L'approche de l'audit comprenait la réalisation d'une variété de procédures d'audit ciblées, y compris :

- l'examen et l'analyse des documents de planification stratégique et opérationnelle de la CCG;
- l'examen et l'analyse de la planification et de l'organisation de la fonction de communication et de l'information sur les ressources;
- l'examen et l'analyse des documents d'orientation stratégique et de conformité;
- des entretiens structurés avec une série d'intervenants participant aux communications internes et externes, y compris les commissaires, des membres du comité de direction, les dirigeants de la fonction de communication, des représentants du personnel et des représentants des clients de communication;
- l'examen et l'analyse de cas en profondeur d'un échantillon d'initiatives précises axées sur l'élaboration et la diffusion de communications avec des publics externes et internes;
- l'évaluation de données et de résultats historiques et actuels de mesure du rendement des communications.

## Énoncé d'assurance

Selon notre avis professionnel, des procédures d'audit suffisantes et adéquates ont été suivies, et des éléments probants ont été recueillis à l'appui de l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport. Cet avis repose sur une comparaison des conditions en vigueur au moment



de l'audit et des critères de vérification prédéterminés convenus avec la direction. Il se concentre uniquement sur les processus examinés. Les éléments probants de l'audit ont été obtenus conformément aux normes relatives à l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes et à la Directive sur l'audit interne, comme l'exige la Politique sur l'audit interne du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces éléments sont suffisants pour fournir à la haute direction la justification de l'avis pour l'audit.

## Observations et recommandations

### Gouvernance et stratégie

L'auditeur a effectué un examen visant à déterminer si la Commission canadienne des grains avait établi une gouvernance efficace pour fournir de la surveillance et une orientation stratégique et permettre une communication efficace avec les publics cibles internes et externes. Cela comprend la mobilisation et la consultation des intervenants principaux pour garantir que les services et les activités de communication appuient les besoins organisationnels et ceux des intervenants, et établissent des processus de planification et de surveillance des communications à l'appui.

#### Observations : Mobilisation des intervenants

Nous avons constaté que la CCG avait élaboré des approches pour mobiliser des intervenants internes et externes et relever leurs besoins et exigences en matière de communication. Il s'agit notamment d'activités menées par le directeur exécutif, Innovation et stratégie et le gestionnaire, Services intégrés d'information comme :

- une mobilisation régulière des commissaires pour discuter des considérations et des besoins en matière de communication externe;
- une mobilisation régulière de la haute direction pour discuter des considérations et des exigences en matière de communication externe et interne;
- une mobilisation annuelle des intervenants de l'industrie (p. ex. représentants d'associations sectorielles) pour présenter de l'information sur les nouveaux enjeux et les initiatives clés de la CCG et solliciter les commentaires des intervenants.

Ces méthodes sont le principal moyen par lequel des initiatives de communication précises (p. ex. élaboration d'un produit de communication particulier) sont relevées.

Des entretiens avec les commissaires et des représentants de la haute direction de la CCG ont confirmé leur satisfaction par rapport au niveau actuel d'interaction avec la fonction de communication et la réactivité du groupe face à leurs besoins.

#### Observations : Planification et surveillance des communications

Nous avons trouvé que la Commission canadienne des grains avait établi une gouvernance pour fournir de la surveillance et de l'orientation au groupe des communications, principalement par une structure de gestion composée d'un gestionnaire du groupe des communications qui relève du directeur exécutif, Innovation et stratégie, qui relève de la chef des opérations.

Nous avons toutefois constaté que l'état actuel des processus de planification et de surveillance des communications nuisait à l'efficacité de cette gouvernance.

La Commission canadienne des grains ne tient pas à jour un plan de communication stratégique global décrivant, par exemple, les objectifs du groupe des communications, les priorités, les tactiques et les mesures clés ainsi que les ressources nécessaires. Les activités de communication ont plutôt tendance à être prévues et surveillées à un « niveau d'initiative » plus granulaire (p. ex. un plan de communication élaboré pour un programme précis, comme le Programme d'échantillons de récolte).

On a remis aux auditeurs un plan de communication stratégique désuet – le plan des communications globales de la Commission canadienne des grains – dont la dernière version remontait à 2010. Ce plan a fourni un aperçu ou une analyse des publics clés (externes et

internes) visés par les communications, des principales difficultés et possibilités en matière de communication, des objectifs de communication, des stratégies (horizon de cinq ans); des considérations en matière de ressources et de mesure du rendement et toute autre information pertinente.

Des entretiens avec des représentants de la direction des communications ont confirmé que ce type de

plan global n'était plus maintenu car on remettait en question la pertinence et les avantages de cette approche, qui est perçue comme « de la planification à des fins de planification ». Plutôt que d'élaborer un plan de communication stratégique, le groupe des communications entreprend un processus pour relever les principales répercussions et exigences en matière de communication découlant des objectifs organisationnels. À titre d'exemple, pour 2023-2024 et au-delà, la CCG a défini différentes priorités organisationnelles ou secteurs prioritaires (voir la figure 1). Ces secteurs prioritaires sont appuyés par la définition de différentes initiatives, y compris la définition de la responsabilité principale et des produits livrables connexes à mettre en place pour y donner suite.

**Figure 1 :** Extrait du Plan stratégique de la Commission canadienne des grains pour l'exercice 2023-2024 et les suivants

**Secteur prioritaires 3 : Renforcer les relations de la Commission canadienne des grains avec les intervenants, en mettant l'accent sur les producteurs canadiens**

<p><b>Initiative 1</b> Accroître la visibilité de la Commission canadienne des grains auprès des producteurs et des intervenants du secteur pour mieux faire connaître les programmes et services.</p>	<p>Directeur exécutif, Innovation et stratégie</p>	<p><b>Produits livrables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoguer avec les producteurs et les intervenants de l'industrie en vue d'établir une compréhension mutuelle des questions relatives au secteur des grains pour assurer une prestation de programmes éclairée.</li> <li>• Établir des relations avec les intervenants sous-représentés et chercher des occasions de mieux comprendre leurs besoins et d'y répondre.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bien que ce plan organisationnel donne un résumé de la façon dont les priorités en matière de communication (p. ex. l'initiative 1 décrite à la figure 1) sont harmonisées avec les priorités de l'organisation (secteur prioritaire 3 décrit à la figure 1), les produits de communication livrables figurant dans ce document n'ont pas été articulés à un niveau plus détaillé, et ce résumé n'inclut pas non plus la définition de toutes les priorités du groupe des communications. Une définition plus détaillée permettrait de résumer les activités particulières, le calendrier ainsi que les considérations en matière de ressources et de mesure du rendement nécessaires pour réaliser chacune des priorités. Sans ce niveau de définition, il n'est pas clair si l'organisation a défini les principales difficultés et possibilités en matière de communication, ni les priorités qui en découlent et dont il faut tenir compte au fil du temps. Il n'est pas non plus certain que l'organisation soit en mesure de surveiller ou de comprendre pleinement à quel point le groupe des communications s'attaque à ces priorités clairement et efficacement.

Au lieu d'une planification stratégique des communications plus vaste, nous avons constaté que la planification des communications met l'accent sur l'élaboration plus granulaire de plans pour des initiatives de communication précises. Ce type de planification comprend notamment l'élaboration de : plans propres aux canaux de communication (p. ex. plan annuel pour les expositions agricoles); plans de communication propres aux programmes (p. ex. plan pour le Programme d'échantillons de récolte); plans de communication se rapportant à des initiatives de changement précises (p. ex. plan de communication se rapportant à un changement réglementaire, comme les améliorations au processus de règlement des différends visant le classement des grains). Les plans d'initiative que nous avons analysés établissent généralement les activités de communication sous-jacentes et le calendrier, mais ils varient dans leur définition des principales considérations de planification :

- définition claire des objectifs de l'initiative de communication – expliquer « **pourquoi** » on mène l'initiative;
- définition et analyse des publics cibles de l'initiative de communication – pour répondre à la question « **qui** » est visé par l'initiative de communication;
- définition des messages clés à transmettre aux publics cibles – pour répondre à la question « **quoi** » est communiqué;
- définition de la mesure du rendement et de l'approche de surveillance – pour répondre à la question « **comment saurons-nous** » que l'initiative de communications a atteint ses objectifs.

En s'appuyant sur ces observations, la Commission canadienne des grains peut améliorer la cohérence et l'exhaustivité de ses processus de planification des communications. Cela comprend :

- la définition et la documentation des priorités en matière de communication par rapport aux priorités organisationnelles et aux considérations connexes, comme les

- priorités clés du programme ou de l'organisation client, les publics clés visés par les communications, et les principaux canaux de communication;
- l'amélioration de la cohérence et de l'orientation des plans élaborés en lien avec des initiatives de communication précises;
  - le suivi des progrès réalisés par rapport aux priorités et aux plans définis.

Accorder plus d'importance à ces secteurs contribuera à faire en sorte que les ressources en communication sont investies dans les enjeux les plus prioritaires pour la CCG.

## Répercussions

Un plan stratégique fournit un mécanisme et une orientation pour :

- simplifier, énoncer et communiquer clairement les priorités;
- renforcer la gouvernance en établissant la reddition de comptes pour donner suite aux priorités; fournir une orientation pour traduire les priorités en tactiques opérationnelles et en plans de mise en œuvre.

Sans une telle planification, la direction des communications de la Commission canadienne des grains pourrait ne pas avoir l'information nécessaire pour garantir que les ressources limitées en communication de l'organisation sont investies dans les secteurs les plus prioritaires.

## Recommandation 1

Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information mobilise les intervenants internes et dirige l'élaboration et l'amélioration régulière d'un plan de communication stratégique de la Commission canadienne des grains qui présente l'information suivante :

- publics et besoins principaux en matière de communication;
- défis et possibilités en matière de communication;
- secteurs de communication prioritaires;
- tactiques et ressources de communication à l'appui;
- considérations relatives à la mesure du rendement.

## Recommandation 2

Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information définisse et officialise davantage les exigences courantes et l'information à inclure dans les plans de communication propres à une initiative et les approches de suivi correspondantes.

L'annexe A résume la réponse de la direction à ces recommandations.

## Approches de communication

L'auditeur a effectué un examen pour déterminer si la Commission canadienne des grains a mis en place des approches de communication pour appuyer des communications efficaces auprès de ses publics cibles internes et externes. Cela comprend avoir des processus en place pour cerner les préférences de communication des publics cibles, et déterminer si les communications se rendent à ces publics internes et externes visés.

### Observations : Publics cibles des communications

Nous avons constaté que la Commission canadienne des grains a généralement recensé les différents groupes cibles externes et internes qui sont visés pour différentes fins de communication. Par exemple, le plan de communication global de la Commission canadienne des grains de 2010 définit et inclut l'analyse de la composition, des préférences et des difficultés des publics primaires (producteurs de grain de l'Ouest, groupes agricoles, etc.) et secondaires (producteurs de grain de l'Est, communauté des chercheurs et des universitaires, etc.), ainsi que des autres publics externes importants pour l'organisation. La direction du groupe des communications a confirmé que bien que cette analyse n'ait pas été formellement mise à jour depuis 2010, la catégorisation et la définition des publics cibles demeurent exactes aujourd'hui.

Au lieu d'une analyse plus formelle et de la génération de renseignements sur les publics cibles des communications, la CCG adopte une approche spéciale qui mise sur les points de données et l'information au fur et à mesure qu'ils sont connus. Par exemple, l'analyse de 2010 incluait des recherches menées par des tiers indépendants sur les méthodes de communication préférées des producteurs. Également, en 2017, la Commission canadienne des grains a fait appel à un tiers indépendant pour mener un sondage sur la perception qu'ont les producteurs et l'industrie de ses services. Comme ces analyses n'ont pas été officiellement mises à jour depuis 2017, la CCG s'appuie sur des analyses régulières et informelles de différentes données provenant de sources comme l'apport des commissaires, la rétroaction des participants aux expositions agricoles et d'autres méthodes (p. ex., recherche de l'industrie) pour déterminer la pertinence continue et l'efficacité des approches de communication à la lumière de l'évolution démographique et des préférences en matière de communication.

Voici des exemples de cas où cette information a été appliquée pour élaborer des approches de communication ciblées et réactives :

- utilisation de données géographiquement délimitées (p. ex. codes postaux de zones agricoles) pour envoyer des messages publicitaires (p. ex. MétéoMédia) ou de l'information sur les médias sociaux qui ciblent les producteurs;

- intensification, pendant la pandémie de COVID-19, de publicités à l'appui du Programme d'échantillons de récolte au lieu de l'annulation des expositions agricoles comme façon de joindre les producteurs;
- arrêt de l'utilisation de Yammer comme canal de communication avec les employés, en réponse aux commentaires reçus sur l'efficacité de cette approche de communication.

Ces exemples montrent que la direction des communications se concentre sur l'analyse de l'information disponible, ainsi que sur le ciblage et l'adaptation des approches en matière de communication. Toutefois, on ne sait pas si la direction des communications a relevé et formulé les défis plus vastes qui se posent actuellement pour joindre les publics cibles (p. ex. comment s'assurer que les producteurs reçoivent finalement directement les communications) ou les approches à adopter pour relever ces défis.

Aucune recommandation précise n'a été formulée à la suite de cette observation, étant donné qu'elle constitue une considération de la première recommandation.

### Observations : Portée et répercussions de la communication

Nous avons constaté que l'organisation avait un aperçu limité de la mesure dans laquelle les approches, les pratiques, les produits et les messages en matière de communication atteignent les publics voulus ou visés. On fait part de cette constatation en reconnaissant que la Commission canadienne des grains, à titre de petite organisation au sein du gouvernement fédéral, a des contraintes en matière de ressources qui influent sur son approche de mesure du rendement des communications. On reconnaît aussi toutefois l'importance cruciale de la mesure du rendement pour appuyer les décisions de la direction, comme l'établissement des priorités et les investissements de ressources dans les initiatives de communication.

La direction du groupe des communications a élaboré un cadre de mesure du rendement qui définit les principaux secteurs d'activité en matière de communication et les résultats escomptés, tout en appuyant les mesures du rendement. Ce cadre définit conceptuellement les résultats escomptés et les mesures connexes, mais il n'a pas été entièrement mis en œuvre, tout comme les mesures du rendement ne font pas l'objet d'un suivi cohérent ou régulier de la part de la direction des communications, ni l'objet d'un rapport à la haute direction de la CCG. Par exemple, le cadre comprend des mesures (p. ex. les résultats des sondages externes démontrent un niveau de sensibilisation et de compréhension du public à l'égard des questions importantes pour la CCG), mais la CCG n'a pas mis en place un processus de sondage ou de mesure, ni une approche de surveillance et de reddition des comptes.

Notre analyse d'un échantillon d'initiatives de communication précises a confirmé que certains éléments de la mesure du rendement avaient été mis en place pour ces initiatives. Par exemple, un rapport est produit après chaque exposition agricole à laquelle la CCG participe, pour résumer différentes considérations, y compris :

- la participation au stand de la Commission canadienne des grains et la participation globale à l'exposition agricole;
- les considérations en matière de mobilisation, comme le nombre d'inscriptions obtenues au Programme d'échantillons de récolte, ou le nombre de publications de communication distribuées;
- l'analyse des questions courantes posées par les visiteurs au stand, afin de connaître les domaines d'intérêt des participants et d'avoir une source d'information pour les suivis devant être effectués par les représentants de programme concernés.

De même, le groupe des communications a mis en place différentes mesures de rendement des « activités », y compris la mesure du nombre de « clics » sur le site Web et les médias sociaux ou le nombre d'inscriptions au Programme d'échantillons de récolte en s'appuyant sur différents canaux de communication (p. ex. Web, téléphone, expositions agricoles).

L'information qui découle de ces efforts donne une idée du niveau d'activité (p. ex. le nombre de personnes ayant visité le stand à l'exposition agricole) se rapportant à une initiative de communication en particulier, mais la direction des communications a mis peu d'accent sur la mesure des résultats et des répercussions des activités de communication sur l'atteinte des objectifs globaux d'un programme précis, par exemple.

### Répercussions

La mesure du rendement est essentielle pour obtenir de l'information sur les intrants de la fonction de communication (p. ex., ressources et outils), les activités et les extrants (p. ex. initiatives de communication) ainsi que les résultats et les répercussions (p. ex. notre message a-t-il atteint le public visé ou a-t-il influé sur le comportement du public visé?). Ces lacunes en matière d'information nuisent à la capacité de la direction à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles stratégiques éclairées, par exemple « Où devrions-nous investir nos ressources pour obtenir les plus grands avantages ou résultats? ».

### Recommandation 3

Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information revoie son cadre de mesure du rendement consigné. Le cadre devrait être revu afin d'inclure et d'harmoniser la définition des mesures liées aux intrants, aux activités, aux produits et aux résultats du groupe des communications, et afin de mettre en œuvre les changements requis à la collecte et à l'analyse de données et aux processus de rapport. Cela favorisera une meilleure prise de décisions par la direction.

L'annexe A résume la réponse de la direction à cette recommandation.



## Opérations de communication

L'auditeur a effectué un examen pour déterminer si les ressources en communication de la Commission canadienne des grains sont bien organisées pour une prestation de services optimale qui répond aux besoins des clients. On attend notamment de la CCG qu'elle évalue régulièrement la composition de ses ressources en matière de communication, ainsi que ses capacités, ses aptitudes et ses compétences, qu'elle en tienne compte, et qu'elle ait des processus et des pratiques établis pour garantir qu'on répond aux besoins du service à la clientèle en matière de communication.

### Observations : Ressources en matière de communication

L'équipe d'audit a trouvé que la direction du groupe des communications avait établi une structure organisationnelle clairement définie et délimité les rôles au sein du groupe des communications. Les employés sont organisés par domaine de spécialité, comme le contenu des communications (p. ex., rédaction, édition, traduction, relations avec le public) et le contenu multimédia (p. ex. vidéo, conception graphique et Web). Les descriptions de travail pour le gestionnaire et les employés sont aussi documentées.

Nous avons toutefois trouvé qu'en ce qui concerne l'organisation efficace des ressources, le groupe des communications ne tient pas de récapitulatif des initiatives de communication prévues ou en cours de réalisation, classées par ordre de priorité, ou des affectations de travail, afin d'étayer les décisions quotidiennes en matière de ressources. Les affectations de travail sont plutôt gérées de manière ponctuelle, ce qui peut empêcher la direction de s'assurer que les ressources de communication sont continuellement axées sur les initiatives les plus prioritaires.

De plus, nous avons trouvé qu'il y avait eu peu de changements à la structure, à l'orientation et au niveau des ressources de la fonction des communications depuis 2010 (comme l'indique le plan de communication global de la Commission canadienne des grains), malgré une évolution constante vers des approches numériques comme le reconnaît la Politique sur les communications et l'image de marque de 2016 :

*Les Canadiens utilisent de plus en plus la technologie pour communiquer dans leur vie quotidienne et s'attendent à interagir avec le gouvernement de la même façon. L'utilisation de nouvelles approches en matière de communication qui découlent de l'émergence des technologies numériques, conjointement avec les modes de communication traditionnels, permet au gouvernement du Canada de joindre et de mobiliser les Canadiens de façon efficace et efficiente, dans la langue officielle de leur choix, peu importe leur lieu de résidence.*

L'organisation a fait preuve d'innovation par des approches numériques, dans certains secteurs, pour soutenir les efforts de communication, comme tirer profit des médias sociaux et de ses sites Web interne et externe, mais ce n'est pas le cas dans d'autres secteurs.

De plus, les clients des communications interrogés ont encouragé la mise en place d'un « seul point de contact » au sein de la prestation des services de communication afin de faciliter ou de réduire leurs interactions avec les différents secteurs spécialisés du groupe des communications (rédaction, édition, traduction, multimédia, etc.) participant à une initiative de communication en particulier.

Afin de stimuler l'innovation et l'optimisation de la prestation de services de communication, la direction du groupe des communications et les autres intervenants interrogés ont reconnu la nécessité d'entreprendre une analyse plus rigoureuse des considérations clés, y compris :

- processus de prestation de services;
- organisation du groupe des communications et répartition des ressources;
- compétences et outils nécessaires.

Ces analyses et recommandations proposées, une fois mises en œuvre, aideraient le groupe des communications à s'assurer qu'il est bien positionné pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de communication dans un environnement de plus en plus numérique.

## Répercussions

Une évaluation critique régulière de la prestation de services de communication est essentielle pour maintenir un accent continu sur la modernisation et l'innovation. Une évaluation régulière garantit que les services continuent de répondre à l'environnement et aux besoins organisationnels émergents, tant internes qu'externes. Une évaluation régulière permet également de s'assurer, par exemple, que les compétences requises du personnel et les outils de soutien sont élaborés et mis en œuvre.

En l'absence d'évaluations régulières, les approches et les méthodes de communication pourraient devenir obsolètes et ne plus répondre aux besoins des intervenants.

## Recommandation 4

Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information réalise une analyse critique de sa structure, de ses compétences, de son infrastructure et de son modèle de prestation de services actuels. Cette analyse devrait intégrer les commentaires des intervenants internes de la Commission canadienne des grains. Une telle analyse permettra de s'assurer que le groupe des communications est bien positionné pour répondre aux possibilités et aux défis changeants associés, par exemple, à une adoption accrue des communications numériques.

L'annexe A résume la réponse de la direction à cette recommandation.

---

Observations : Attentes en matière de service à la clientèle

Conformément aux conclusions de l'auditeur sur la mobilisation des intervenants, nous avons trouvé que la Commission canadienne des grains avait mis en place différentes approches informelles pour solliciter les commentaires concernant le service à la clientèle en matière de communication et s'assurer que les attentes sont respectées. Cette information n'est pas mesurée de façon officielle, par exemple par des sondages sur la satisfaction de la clientèle, mais elle est générée notamment par des communications régulières et la mobilisation des commissaires et de la haute direction de la Commission canadienne des grains et des intervenants de l'industrie par la direction des communications.

Des entretiens avec les commissaires et des représentants de la haute direction de la Commission canadienne des grains, en tant que clients de la fonction de communication, ont confirmé leur satisfaction par rapport au niveau d'interaction actuel avec la fonction de communication et à la réactivité de la fonction à leurs besoins.

## Conclusion

L'audit a révélé que le groupe des communications avait établi différentes pratiques pour apporter du soutien en matière de communication aux initiatives de la Commission canadienne des grains. Ces pratiques comprennent :

- l'établissement de la gouvernance pour surveiller la prestation des services de communication;
- la mobilisation des intervenants internes et externes pour cerner les besoins et les initiatives en matière de communication;
- la mise en place de certains processus de gestion axés sur la planification des activités et des ressources de communication, et la mesure du rendement associée à la prestation des activités de communication;
- l'élaboration et la diffusion de produits de communication par une variété de canaux de communication, en mettant parfois l'accent sur les cadres numériques émergents comme les sites Web et les médias sociaux de la Commission canadienne des grains.

De plus, l'audit n'a révélé aucun cas de non-conformité à la politique du gouvernement du Canada.

L'audit a toutefois révélé qu'il y avait plusieurs possibilités d'améliorer la gouvernance, la conception et l'efficacité opérationnelle du groupe des communications et de ses pratiques, et d'améliorer le soutien qu'il apporte à l'organisation. Ces possibilités d'amélioration comprennent les suivantes :

- établir et maintenir un plan de communication stratégique pour la Commission canadienne des grains;
- clarifier les exigences communes et l'information à inclure dans les plans de communication propres à une initiative et les approches de suivi correspondantes;
- revoir le cadre de mesure du rendement des communications; définir et mettre en œuvre des processus sous-jacents de collecte, d'analyse et de communication des données;
- réaliser une analyse critique de la structure, des compétences, de l'infrastructure et du modèle de prestation de services actuels du groupe des communications pour veiller à ce qu'il soit bien positionné pour offrir des services novateurs et réactifs dans un environnement de communication de plus en plus numérique.

---

## Remerciements

Nous remercions les représentants de la haute direction, les commissaires, la direction et les employés de la Division de l'innovation et de la stratégie pour leur aide dans la réalisation du présent audit.

L'audit a été revu avec les personnes suivantes :

Commissaire en chef

Chef des opérations

Directeur exécutif, Innovation et stratégie

Gestionnaire, Services intégrés d'information

Personnes-ressources des Services d'audit et d'évaluation :

Angela Davis, dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation

Anna Chugunova, auditrice interne principale

## ANNEXE A – Plan d’action de la direction

<p><b>Recommandation 1.</b> Nous recommandons que l’équipe des Services intégrés d’information mobilise les intervenants internes et dirige l’élaboration et l’amélioration régulière d’un plan de communication stratégique de la Commission canadienne des grains qui présente l’information suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les publics et les besoins principaux en matière de communication;</li> <li>• les difficultés et possibilités en matière de communication;</li> <li>• les secteurs de communication prioritaires;</li> <li>• les tactiques et les ressources de communication à l’appui;</li> <li>• les considérations relatives à la mesure du rendement.</li> </ul>		
<p><b>Plan d’action de la direction</b> La direction de la CCG accepte la recommandation.</p>		
Mesures et justification	Date d’achèvement prévue	Responsable des mesures à prendre
<p>Élaborer un plan de communication stratégique de haut niveau conforme au processus de planification stratégique plus vaste de la CCG. Le plan aura le même cycle de vie que le plan stratégique de la CCG, et il y aura une révision ou une réinitialisation tous les trois ans, ainsi que des rajustements annuels au besoin les autres années.</p> <p>Le plan de communication comprendra l’information suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les objectifs de communication;</li> <li>• les priorités en matière de communication;</li> <li>• l’analyse des publics;</li> <li>• les stratégies de communication;</li> <li>• les messages clés;</li> <li>• les activités et les produits de communication, y compris les ressources;</li> <li>• les indicateurs de gestion du rendement.</li> </ul>	<p>Le premier plan exhaustif sera achevé et approuvé par le Comité de direction et la Commission d’ici le 30 novembre 2024. Cette date dépend de la finalisation du plan stratégique de la CCG à l’automne 2024.</p>	<p>Directeur exécutif, Innovation et stratégie</p>

<p><b>Remarque :</b> Les révisions majeures devront être examinées et approuvées par le Comité de direction et la Commission.</p>		
<p><b>Recommandation 2.</b> Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information définisse et officialise davantage les exigences courantes et l'information à inclure dans les plans de communication propres à une initiative et les approches de suivi correspondantes.</p>		
<p><b>Plan d'action de la direction</b> La direction de la CCG accepte partiellement la recommandation.</p>		
Mesures et justification	Date d'achèvement prévue	Responsable des mesures à prendre
<p>Élaborer un document d'orientation qui décrit les critères généraux de planification de la communication, en s'appuyant sur le modèle existant pour les plans de communication. Selon la complexité de l'activité ou de l'initiative de communication, le document d'orientation précisera les exigences en matière d'information afin de permettre une certaine souplesse et adaptation. Ce document comprendra une liste de contrôle pour la clôture afin de guider davantage une amélioration continue et une mesure du rendement à l'avenir.</p>	<p>Le document d'orientation et le modèle connexe seront approuvés par le directeur exécutif, Innovation et stratégie, d'ici le 31 décembre 2023.</p>	<p>Directeur exécutif, Innovation et stratégie</p>

**Recommandation 3.** Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information revoie son cadre de mesure du rendement consigné. Le cadre devrait être revu afin d'inclure et d'harmoniser la définition des mesures liées aux intrants, aux activités, aux produits et aux résultats du groupe des communications, et afin de mettre en œuvre les changements requis à la collecte et à l'analyse de données et aux processus de production de rapports. Cela favorisera une meilleure prise de décisions par la direction.

**Plan d'action de la direction**

La direction de la CCG accepte la recommandation.

Mesures et justification	Date d'achèvement prévue	Responsable des mesures à prendre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser et mettre à jour le cadre de mesure du rendement des communications, y compris le processus à suivre pour rendre compte des résultats de rendement et des données recueillies. En vertu du cadre de rendement, des indicateurs seront élaborés pour chaque type d'activité de communication; ils tiendront compte des besoins en ressources, des tendances émergentes, etc.</li> <li>Compiler les données et produire un rapport de rendement annuel qui sera examiné par le Comité de direction et la Commission dans le cadre du processus de planification stratégique.</li> </ul>	<p>Une version définitive du cadre de mesure du rendement révisé sera élaborée, approuvée par le directeur, et présentée au Comité de direction aux fins de commentaires au plus tard le 31 mars 2024.</p> <p>Le premier rapport annuel sur le rendement des communications s'appuyant sur le nouveau cadre sera préparé et présenté au Comité de direction et à la Commission au plus tard le 31 mai 2025.</p>	<p>Directeur exécutif, Innovation et stratégie</p>



**Recommandation 4.** Nous recommandons que l'équipe des Services intégrés d'information réalise une analyse critique de sa structure, de ses compétences, de son infrastructure et de son modèle de prestation de services actuels. Cette analyse devrait intégrer les commentaires des intervenants internes de la Commission canadienne des grains. Une telle analyse permettra de s'assurer que le groupe des communications est bien positionné pour réagir aux possibilités et difficultés changeantes associées, par exemple, à une adoption accrue des communications numériques.

**Plan d'action de la direction**

La direction de la CCG accepte la recommandation.

Mesures et justification	Date d'achèvement prévue	Responsable des mesures à prendre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser la structure du groupe des communications et le modèle de prestation de services, et élaborer une vision conceptuelle d'une nouvelle structure ou d'un nouveau modèle qui tiendrait compte des besoins futurs en matière de modernisation numérique, tout en respectant le budget de la CCG et la structure tarifaire actuelle.</li> </ul>	<p>Élaborer une vision conceptuelle d'ici le 31 décembre 2023.</p>	<p>Directeur exécutif, Innovation et stratégie</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Officialiser un nouvel organigramme et des descriptions de travail à jour approuvées par le directeur exécutif.</li> </ul>	<p>Officialiser l'organigramme d'ici le 30 juin 2024.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la mise en œuvre complète du modèle mis à jour, y compris terminer les processus de dotation.</li> </ul>	<p>Assurer la mise en œuvre complète, y compris les processus de dotation, d'ici le 31 mars 2025.</p>	

## ANNEXE B – Critères de l’audit

Les critères d’audit suivants ont été établis pendant la phase de planification de l’audit.

### **Secteur d’intérêt 1 : Gouvernance et stratégie**

**Une gouvernance efficace est mise en place pour assurer la surveillance et l’orientation stratégique et pour permettre une communication efficace avec les publics cibles internes et externes.**

- Des processus de planification et de surveillance efficaces sont établis pour orienter les activités de communication interne et externe de la Commission canadienne des grains, pour assurer l’harmonisation aux politiques du gouvernement du Canada et pour appuyer les objectifs et les priorités de l’organisation.
- On mobilise et consulte régulièrement les principaux intervenants de la Commission canadienne des grains pour garantir que les services et les activités de communication appuient les besoins et les priorités de la Commission.

### **Secteur d’intérêt 2 : Approches de communication**

**La Commission canadienne des grains utilise différentes approches de communication novatrices pour maximiser sa portée et favoriser des communications efficaces auprès de ses publics cibles internes et externes.**

- Le groupe des communications a établi des processus pour obtenir de l’information sur ses publics cibles internes et externes et leurs préférences en matière de communication.
- Le groupe des communications a mis en place des processus et des pratiques pour garantir que les communications internes et externes atteignent les publics visés.

### **Secteur d’intérêt 3 : Opérations de communication**

**Les ressources de communication sont organisées de manière efficace pour offrir des services de communication qui répondent aux attentes en matière de service à la clientèle.**

- Des processus de planification des ressources efficaces ont été établis, y compris une évaluation de la composition des ressources requises, des capacités et des compétences pour fournir des services de communication interne et externe.
- La fonction de communication a mis en place des processus et des pratiques pour garantir qu’on réponde aux attentes des clients de la Commission canadienne des grains en matière de communication.