

VILLE DE POINTE- CLAIRE

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DES COMMUNICATIONS AVEC LES PUBLICS CIBLES

Rapport final

Le 9 novembre 2023



TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte.....	1
2.	Objectif et critères d’audit.....	2
3.	Méthodologie.....	3
4.	Principes et bonnes pratiques.....	4
4.1	Processus de communication externe.....	4
4.2	Importance de la communication externe.....	4
4.3	Gestion des communications municipales.....	5
4.4	Principes généraux de la communication municipale.....	5
4.5	Documents-cadres, référentiels et outils.....	6
4.6	Processus de gestion des communications d’une municipalité : activités clés.....	8
5.	Portrait de la situation actuelle.....	12
5.1	Service des communications.....	12
5.2	Équipe, rôles et responsabilités.....	13
5.3	Documents-cadres, référentiels et outils.....	14
5.4	Processus de gestion des communications.....	16
5.4.1	Types de besoins : messages et publics cibles.....	16
5.4.2	Recensement, mise à jour et planification des besoins.....	17
5.4.3	Élaboration des stratégies et des activités de communication.....	19
5.4.4	Mécanismes de suivi.....	21
6.	Diagnostic.....	22
6.1	Définition des indices.....	22
6.2	Grille diagnostique.....	23
7.	Conclusion globale.....	32

ANNEXE

Annexe 1 : À propos de l'audit

1. CONTEXTE

VILLE DE POINTE-CLAIRE

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DES COMMUNICATIONS DE LA VILLE AVEC LES PUBLICS CIBLES

Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Pointe-Claire (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans.

Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2022-2023.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Population : 33 488 (2021)

Budget : 160,5 M\$ (2022)

Nombre d'employés : 800 (2023)



Éléments d'actualité et contextuels

La période d'analyse du présent audit relatif au **processus de gestion des communications avec les publics cibles** fait suite à une période de plusieurs mois d'opération avec une équipe réduite, marquée par l'embauche de plusieurs ressources (cinq recrues depuis janvier 2022), chacune disposant d'une courte expérience de un à trois ans en communication. L'équipe est complète depuis mars 2023 (six ressources au total).

Afin de faciliter l'intégration des ressources et de favoriser leur évolution, les gestionnaires du Service des communications (Service) les accompagnent dans l'élaboration et la réalisation des stratégies et des activités de communication et leur apportent le soutien nécessaire.

Dans le but d'encadrer davantage ses communications, le Service est en cours de mise à jour de sa politique de communication datant de 2017. Divers documents-cadres, référentiels et outils sont actuellement utilisés pour le recensement et la mise à jour des besoins, la planification des communications ainsi que pour l'élaboration et le déploiement des stratégies et des activités de communication. Le Service souhaite accroître son rôle de conseiller auprès des gestionnaires des huit services municipaux qu'elle dessert¹ afin de mieux rejoindre les publics cibles et d'atteindre les objectifs.

Un processus de gestion des communications formel, connu et suivi contribue à l'élaboration de stratégies et d'activités de communication efficaces, efficientes et économiques, ainsi qu'à la validation de l'atteinte des objectifs. Il permet à la Ville d'optimiser ses communications et de favoriser une utilisation optimale de ses ressources.

Grandes étapes du processus de gestion des communications



¹ La Ville compte neuf services incluant le Service des communications et excluant la Direction générale.

2. OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT

OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT PROCESSUS DE GESTION DES COMMUNICATIONS DE LA VILLE DE POINTE-CLAIRE

Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville de Pointe-Claire gère ses communications avec les publics cibles en s'inspirant des bonnes pratiques, favorisant une diffusion d'informations efficace, efficiente et économique et assurant la performance de l'organisation

Pour son deuxième exercice de VOR, la Ville désire obtenir un diagnostic du processus de ses communications avec les publics cibles (cibles, messages, canaux, efforts).

Les communications avec les publics cibles sont effectuées tant à titre informationnel (collecte d'ordures, déneigement, urbanisme, etc.) que promotionnel (spectacles, expositions artistiques, camps de jour, etc.). Une saine gestion de ces communications assure la diffusion de messages utiles et clairs, et permet la sensibilisation et l'éducation des publics cibles à l'égard des différents services offerts par la Ville.

La Ville désire s'assurer que les canaux, les outils et les messages utilisés soient adaptés aux publics visés en réponse aux besoins des services.

L'étude du processus de gestion des communications avec les publics cibles, réalisée lors du présent audit, a conduit à la formulation de recommandations permettant à la Ville d'optimiser ses communications et favorisant une utilisation optimale de ses ressources.

CRITÈRES D'AUDIT

1



Le processus de recensement et de mise à jour des besoins permet de planifier et de réaliser les activités de communications de manière efficace, efficiente et économique

2



La Ville dispose d'orientations et de documentation-cadre permettant de conseiller et d'élaborer des stratégies efficaces, efficientes et économiques

3



La Ville dispose de mécanismes de suivis permettant de valider l'atteinte des objectifs

Portée des travaux

Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur comme la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19).





Les travaux se sont concentrés sur les activités de communications de la Ville. Les analyses ont porté principalement sur la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 30 avril 2023. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :



- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 1, « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, « Revues de la qualité des missions »

3. MÉTHODOLOGIE

PROCÉDURES D'AUDIT UTILISÉES					
	<p>Recensement et analyse des principes et bonnes pratiques pertinents concernant la gestion et les processus de communication avec les publics cibles pour toute organisation de façon générale et pour les municipalités de façon spécifique.</p>				
	<p>Sondage électronique auprès des gestionnaires des huit services municipaux desservis par le Service² (24 répondants sur 25³).</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Services municipaux de la Ville</th> <th style="text-align: left;">Thèmes sondés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Affaires juridiques et greffe - Culture, sports, loisirs et développement communautaire (CSLDC) - Finances - Ingénierie - Inspection – Sécurité publique (ISP) - Ressources humaines - Travaux publics - Urbanisme </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins en communication (types d'informations et de messages, publics cibles) - Coordination avec le Service (attribution d'un conseiller, calendrier annuel de planification) - Recensement et mise à jour des besoins - Élaboration, validation et approbation des stratégies et des activités - Suivis </td> </tr> </tbody> </table>	Services municipaux de la Ville	Thèmes sondés	<ul style="list-style-type: none"> - Affaires juridiques et greffe - Culture, sports, loisirs et développement communautaire (CSLDC) - Finances - Ingénierie - Inspection – Sécurité publique (ISP) - Ressources humaines - Travaux publics - Urbanisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins en communication (types d'informations et de messages, publics cibles) - Coordination avec le Service (attribution d'un conseiller, calendrier annuel de planification) - Recensement et mise à jour des besoins - Élaboration, validation et approbation des stratégies et des activités - Suivis
Services municipaux de la Ville	Thèmes sondés				
<ul style="list-style-type: none"> - Affaires juridiques et greffe - Culture, sports, loisirs et développement communautaire (CSLDC) - Finances - Ingénierie - Inspection – Sécurité publique (ISP) - Ressources humaines - Travaux publics - Urbanisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins en communication (types d'informations et de messages, publics cibles) - Coordination avec le Service (attribution d'un conseiller, calendrier annuel de planification) - Recensement et mise à jour des besoins - Élaboration, validation et approbation des stratégies et des activités - Suivis 				
	<p>Entretiens individuels avec les intervenants clés du Service afin d'acquérir une compréhension fine du processus de gestion des communications avec les publics cibles, d'obtenir la documentation d'appui disponible et de recenser, le cas échéant, les enjeux, les problématiques et les pistes de solution perçues.</p> <p>Intervenants consultés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice des communications - Conseillère principale - Agente aux communications 				
	<p>Analyse approfondie du processus par l'examen de la documentation disponible fournie par la Ville et portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les rôles et responsabilités - Le recensement et la mise à jour des besoins des services municipaux - La planification des stratégies et des activités - Les publics cibles, les messages et les canaux de communication 				

² Les présents travaux portent sur les communications externes émanant des besoins des huit services desservis et excluent ceux de la Direction générale et du Conseil municipal.

³ Le non-répondant étant en absence prolongée.

Limites des travaux d'audit

Les éléments probants ont été obtenus en appliquant les procédures décrites à la section précédente. Dans plusieurs cas, nous avons pu vérifier les éléments obtenus auprès d'une deuxième source. Dans l'ensemble, nous avons développé une compréhension suffisante du processus et des activités de communication auprès des publics cibles de la Ville.

Les questionnaires ont été envoyés aux gestionnaires des différents services municipaux de la Ville. Un exercice portant sur des sujets précis et adressés à un auditoire plus étendu pourrait toutefois être mené dans le cadre de la mise à jour de la politique de communication et l'élaboration de tout autre document-cadre.

4. PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES

4.1 Processus de communication externe

Le processus de communication externe de toute organisation s'articule autour d'un émetteur, d'un message et d'un récepteur. L'émetteur (l'organisation) doit élaborer et transmettre un message clair au récepteur (public cible). À ce processus s'ajoutent les canaux de transmission d'informations (ex. : site Web, journal, affiche, conférence de presse) servant à établir le contact entre l'émetteur et le récepteur⁴.

4.2 Importance de la communication externe

La littérature abonde sur l'importance de la communication entre les organisations et leurs publics cibles ainsi que sur la nécessité de bien planifier les communications. Les principes et pratiques de communication sont généraux et s'appliquent à tous types d'organisations, incluant les municipalités. La littérature visant spécifiquement les organisations municipales est rare. Cependant, les politiques de communication de nombreuses municipalités sont diffusées en ligne.

De façon générale, la communication externe regroupe l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation pour s'adresser aux publics extérieurs. Dans le contexte actuel où trône l'image, elle est fondamentale pour toute organisation et constitue un maillon essentiel dans le développement de ses activités. La communication externe permet de se procurer une bonne visibilité auprès de ses cibles, de se positionner, de se construire une image reconnaissable et une identité forte, et de se démarquer. Elle sert également à établir et entretenir des relations pérennes avec les différents publics, notamment en s'assurant de bien connaître leurs besoins et de les satisfaire. Elle est mise en place en tenant compte de la stratégie globale de l'organisation afin de s'assurer de la cohérence entre l'image prônée et les actions menées à l'extérieur⁵.

⁴ Pasquier, M. (2017). Communication des organisations publiques. De Boeck Supérieur. p. 96.

⁵ <https://www.iscpa-ecoles.com/glossaire/definition-communication-externe/#:~:text=Comme%20son%20nom%20l'indique,d'attirer%20de%20nouveaux%20clients.>

Dans un contexte municipal, les nombreux messages devant être transmis par une municipalité à ses multiples publics cibles font de ses communications une activité de gestion essentielle à l'atteinte de ses objectifs. Les communications sont d'autant plus importantes lorsque la municipalité a pour objectif d'offrir un service de qualité aux citoyennes et citoyens, comme c'est le cas à la Ville de Pointe-Claire⁶.

4.3 Gestion des communications municipales

Dans les organisations municipales, on retrouve trois types de service de communication. Le type décentralisé laisse une autonomie complète à tous les services municipaux. Le type centralisé implique que l'ensemble des communications internes et externes doivent passer par le service de communication avant d'être publiées.

Le type hybride est un mélange des deux autres types; certaines actions doivent passer par le service de communication et d'autres sont à la discrétion des autres services⁷.

Dans un modèle centralisé, le service de communication s'occupe des demandes relatives aux communications avec les publics externes émanant de tous les services municipaux, de la Direction générale, du conseil municipal ainsi que des organismes associés, le cas échéant.

4.4 Principes généraux de la communication municipale

Selon Services publics et Approvisionnement Canada, la gestion des communications des organisations publiques comprend la planification systématique, la mise en œuvre, la surveillance et le contrôle des activités de communication d'un projet⁸.

Les communications des municipalités, en tant qu'organisations publiques et compte tenu de la nécessité d'informer les citoyens, sont guidées par des principes généraux et spécifiques à la municipalité, dont notamment les suivants :

- Continuité dans la communication
- Contenu objectif, complet et adapté aux publics cibles
- Communication proportionnée aux objectifs et aux groupes cibles
- Communication facilitant le dialogue
- Absence de discrimination des destinataires
- Transparence dans le financement
- Identification claire de l'émetteur
- Neutralité par rapport aux enjeux électoraux et aux votations⁹

⁶ <https://www.pointe-claire.ca/fr/communications>.

⁷ <https://acmq.gc.ca/wp-content/uploads/2021/01/Rapport-Diagnostic-VF.pdf>.

⁸ <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/conn-know/comm-fra.html#:~:text=Definition,de%20communication%20d'un%20projet>.

⁹ Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. De Boeck Supérieur. p.108.

4.5 Documents-cadres, référentiels et outils

Plan stratégique municipal

L'élaboration des communications doit se faire en cohérence avec le plan stratégique de la municipalité.

Politique de communication municipale

La mise en place d'une politique de communication est primordiale pour les municipalités puisqu'elle permet de définir les attentes quant aux communications municipales et de préciser comment on entend les gérer, les évaluer et les actualiser¹⁰.

Il s'agit d'une « déclaration de principes clarifiant les engagements de l'organisation en matière de relations avec ses divers publics¹¹ » qui se doit d'être diffusée très largement à l'interne comme à l'externe.

Les politiques de communication municipales examinées dans le cadre des présents travaux abordent dans la majorité les grands thèmes suivants¹².

Tableau 1 – Principaux thèmes contenus dans une politique de communication municipale

POLITIQUE DE COMMUNICATION MUNICIPALE	
↪ Mise en contexte	↪ Structure d'intervention
↪ Valeurs, orientations stratégiques et principes directeurs	↪ Mission du service des communications
↪ Champ d'application de la politique et mandat du Service	↪ Rôles du service des communications
↪ Outils de planification et de gestion du Service	↪ Demandes de soutien auprès du service des communications
↪ Objectifs de communication	↪ Rôles et responsabilités
↪ Publics cibles	↪ Normes et procédures
↪ Communications politiques et administratives	↪ Canaux de communication interne
	↪ Canaux de communication externe
	↪ Gestion de crise et mesures d'urgence
	↪ Logotype

¹⁰ Ville de Drummondville (2016). *Politique et procédures de communication*. PDF. p.5

¹¹ Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (2022). *Politique de communication*. https://archives.robvq.qc.ca/guides/communication/politique_de_com#:~:text=La%20politique%20de%20communication%20est%20une%20d%C3%A9claration%20de%20principes%20clarifiant,actions%20en%20mati%C3%A8re%20de%20communication.

¹² Ville de Terrebonne. (2018) *Politique de communication*. Ville de Trois-Rivières. (2020). *Politique de communication*. Ville de Carignan. (2018). *Politique de communication*. Ville de Montréal-Est. (2019). *Politique de communication*.

Plan de communication

Le plan de communication est un outil stratégique interne pouvant varier en structure, en longueur et en forme, dépendamment du mandat global¹³. Ainsi, dès qu'une action de communication est envisagée, l'élaboration d'un plan de communication devient pertinente. Le plan de communication est approprié autant pour les projets de grande envergure que pour les plus petits. Par l'établissement d'objectifs et d'une stratégie, le plan de communication assure une cohérence entre les actions de communication¹⁴.

Ainsi, la mise en place d'un plan de communication annuel du service des communications d'une organisation est tout autant pertinente que la mise en place d'un plan de communication pour ses différents projets. L'élaboration en équipe est fortement encouragée¹⁵.

Les étapes suivantes sont celles que l'on devrait normalement retrouver dans un plan de communication, mais elles peuvent être adaptées à la planification stratégique municipale¹⁶.

Tableau 2 – Principales étapes d'un plan de communication

PLAN DE COMMUNICATION	
1. Analyse de la situation et constats	6. Objectifs particuliers de communication par public cible et stratégies associées
2. Objectifs généraux de communication et stratégies associées	7. Canaux de communication
3. Axes de communication	8. Calendrier de réalisation
4. Thèmes et messages	9. Budget pour chaque canal
5. Publics cibles	10. Évaluation de l'atteinte des objectifs : proposition de mesures

Référentiels, outils et mémoire organisationnelle

Posséder des référentiels concernant le processus de communication et ses étapes permet d'éviter toute perte de mémoire organisationnelle. Définie comme un « répertoire de connaissances collectives, qui sont contenues dans les cadres, routines, procédures et règles et qui peuvent être extraites si nécessaire¹⁷ », « la mémoire organisationnelle est le fruit de la mémorisation organisationnelle, entendue comme le processus de transmission de connaissances d'un individu ou d'un sous-groupe à ce répertoire¹⁸ ».

De plus, l'archivage et le classement des référentiels, des outils de réalisation ainsi que de suivi des activités de communication permettent de protéger la mémoire organisationnelle et d'assurer ainsi une bonne continuité des opérations.

¹³ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 6-8.

¹⁴ Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. De Boeck Supérieur. p. 125-129.

¹⁵ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p.8.

¹⁶ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 4

¹⁷ Chédotel, F. & Vignikin, A. (2014). Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation? Résultats d'une enquête longitudinale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), p. 82. <https://doi.org/10.7202/1024195ar>.

¹⁸ Idem, p.82

4.6 Processus de gestion des communications d'une municipalité : activités clés

Le processus de gestion des communications s'articule généralement autour de cinq étapes.

Tableau 3 – Principales étapes du processus général de gestion des communications

PROCESSUS DE GESTION DES COMMUNICATIONS	
1.	Recensement/mise à jour des besoins (objectifs, types de messages et publics cibles)
2.	Planification des communications
3.	Élaboration des stratégies et des activités (canaux)
4.	Déploiement des stratégies et des activités
5.	Suivis

Définition des besoins en communications

Les besoins en communications externes d'une municipalité sont variés et requièrent des interventions, des stratégies et des moyens adaptés. Les besoins peuvent être nouveaux, ponctuels ou récurrents, urgents ou non urgents. Il peut s'agir de communications politiques ou administratives.

Les communications politiques relèvent généralement du cabinet du Maire. Elles sont dites politiques lorsqu'une communication verbale ou écrite relative aux affaires municipales n'a pas encore fait l'objet d'une décision du conseil municipal par résolution. Les communications sont dites administratives lorsqu'une décision a été prise par le conseil municipal. Elles relèvent généralement du service des communications. Elles sont objectives et factuelles et visent à informer le public sur un service, un projet, un règlement ou une activité de la municipalité¹⁹.

Définition des types de messages

Selon ces divers contextes et types de communications, les messages communiqués peuvent être fort différents. De manière générale, il est important de décliner les messages en fonction des publics cibles et des nuances à y apporter (tutoiement, vouvoiement, langage économique, langage juridique, etc.). Il est généralement conseillé de développer un axe de communication à partir duquel les éléments de contenu sont ensuite adaptés en fonction des publics et des canaux utilisés²⁰.

¹⁹ Ville de Drummondville. (2016). *Politique et procédures de communication*. PDF. p. 10.

²⁰ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 38.

Tableau 4 – Principaux types de messages communiqués par les organisations municipales

TYPES DE MESSAGES	
TYPE DE MESSAGES	DESCRIPTION
Informatif	Visant à communiquer un renseignement sur quelqu'un ou quelque chose au récepteur ²¹ .
Éducatif	Visant à communiquer des informations sur un sujet précis afin de sensibiliser et de renforcer les connaissances du récepteur ²² .
Promotionnel	Visant à promouvoir ou faire connaître un produit ou un service auprès du récepteur ²³ .
Consultatif	Servant à collecter l'avis du récepteur ²⁴ .

Définition des publics cibles

En communication, il est difficile d'atteindre et de bien rejoindre d'un seul moyen tous les publics cibles. Le choix de cibles bien définies et précisées contribue à planifier et réaliser des stratégies plus efficaces, efficientes et économiques. Les publics cibles incluent les individus, organisations, clients ou non-clients avec qui une communication est nécessaire ou souhaitée. Bien que certains publics peuvent être plus nichés que d'autres, ils peuvent être regroupés en fonction d'affinités et de canaux de communication utilisés pour les atteindre²⁵.

L'examen de plusieurs politiques de communication municipales dans le cadre des présents travaux permet d'établir les publics cibles suivants.

Tableau 5 – Principaux publics cibles externes des communications municipales

PUBLICS CIBLES DES COMMUNICATIONS MUNICIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Citoyens (population résidente) ↪ Citoyens corporatifs (industries, commerces, organismes, institutions) ↪ Médias locaux, régionaux et nationaux ↪ Groupes, associations et organismes du milieu ↪ Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ MRC et RMR d'appartenance ↪ Gouvernements provincial et fédéral ↪ Municipalités avoisinantes et autres ↪ Visiteurs (excursionnistes et touristes, d'agrément et d'affaires) ↪ Résidents des municipalités avoisinantes ↪ Population québécoise

²¹ Adapté de https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa_no_site=76&owa_no_fiche=157#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu'.de%20faire%20comprendre%20un%20ph%C3%A9nom%C3%A8ne.

²² Adapté de <https://inee.org/fr/eie-glossary/messages-educatifs-salvateurs#:~:text=Les%20messages%20%C3%A9ducatifs%20salvateurs%20communiquent.et%20les%20m%C3%A9canismes%20d'adaptation> et <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/188631/1/communication-et-message-educatif-marie-roosen.pdf>.

²³ Adapté de <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/m/message%20publicitaire#:~:text=n.m..un%20produit%20ou%20un%20service.>

²⁴ Adapté de <https://www.cnrtl.fr/definition/consultatif>.

²⁵ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 44.

Choix des canaux de communication

Le choix des canaux de communication est établi en fonction des publics cibles selon leur profil, leur lieu de résidence et d'établissement, leurs comportements et habitudes (déplacements, loisirs, travail, etc.).

Certains canaux de communication se destinent à un message et à un public cible très précis et exclusifs (ex. : affichage pour la campagne de vaccination des aînés), alors que d'autres se prêtent à un message et à un public plus larges et non exclusifs (ex. : publication sur le site Web de l'horaire d'ouverture de la bibliothèque)²⁶.

Les caractéristiques des divers canaux ont un impact sur le rayonnement et les publics rejoints, ainsi que sur le coût des activités de communication, notamment le fait d'être en ligne ou hors ligne. Par exemple, les canaux en ligne ont un vaste rayonnement géographique (non limités à un emplacement géographique) et ont tendance à être moins coûteux que certains canaux hors ligne (ex. : télévision, radio, etc.). En outre, certains canaux offrent une plus grande flexibilité (ex. : une publication sur les médias sociaux versus une affiche imprimée) ou une plus grande créativité (ex. : une publicité télévisée versus un placement Web).

En somme, le choix des canaux de communication dépend des publics cibles visés, de leur portée et de leurs coûts, ainsi que de la marge de flexibilité et de créativité qui leur est associée.

Tableau 6 – Principaux canaux et outils de communication utilisés pour les communications municipales

CANAUX ET OUTILS DE COMMUNICATION	
- Bulletin municipal	- Panneau à affichage numérique/babillard
- Capsule vidéo	- Publicité Web Avis public et appel d'offres public
- Chronique à la radio	- Rapport de la Direction générale
- Communiqué de presse	- Séance du conseil municipal
- Conférence de presse	- Site de recrutement/offre d'emploi
- Émission de télévision	- Site Web
- Événement et protocole	- Sondage et enquête
- Information aux citoyens lors de travaux planifiés	- Système d'appels automatisés
- Médias sociaux	
- Oriflamme	

²⁶ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 49.

Utilisation de mécanismes de suivis

L'évaluation de l'atteinte des objectifs doit être envisagée dès le début du processus de gestion des communications. Lors de la définition des besoins en communications, les objectifs poursuivis par les messages à communiquer aux publics cibles doivent être déterminés. La validation de l'atteinte des résultats escomptés passe par la mesure de l'efficacité de la stratégie mise en place grâce à des indicateurs clés de performance.

Plusieurs indicateurs clés de performance peuvent être considérés en fonction des canaux choisis, dont notamment²⁷ :

- Le nombre de demandes d'information
- Le taux de participation à une activité/événement
- Le nombre d'inscriptions à une activité/événement
- Le taux de satisfaction via un sondage
- La couverture de presse (nombre de reportages, articles de journaux sur l'information diffusée)
- Le profil des publics atteints comparativement aux publics ciblés
- La portée et l'engagement sur les médias sociaux
- Le nombre de consultations par page du Site Web

²⁷ Grenon François. (2020). *Plan de communication : comment le rédiger et le présenter : un guide pratique pour les étudiants et les professionnels (Ser. Praticom)*. Presses de l'Université du Québec. p. 65.

5. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

5.1 Service des communications

Le Service des communications de Pointe-Claire a pour mission d'assurer la qualité des communications de la Ville auprès des citoyennes et citoyens et des différents publics ainsi que de veiller au rayonnement de la Ville et à la cohérence de son image²⁸.

Le Service suit un modèle centralisé pour les communications externes provenant des services, de la Direction générale et du Conseil municipal.

Les responsabilités de l'équipe du Service sont les suivantes²⁹ :

Tableau 7 – Responsabilité du Service des communications de la Ville de Pointe-Claire

RESPONSABILITÉS	
- Développer et mettre en œuvre des stratégies de communication	- Coordonner les activités médiatiques
- Choisir des outils de communication variés	- Répondre aux demandes des citoyennes et citoyens
- Organiser des activités de relations publiques	- Gérer le site Web et l'Intranet de la Ville
- Rédiger, réviser et concevoir les publications officielles	- Gérer les réseaux sociaux et les babillards électroniques
- Diffuser l'information aux médias	- Appliquer les politiques en matière de communication et d'image de la Ville

L'équipe du Service répond aux demandes et besoins en communication des huit autres services de la Ville ainsi que de la Direction générale. Elle s'assure d'offrir un service de qualité³⁰ et joue le rôle de conseiller dans l'élaboration des activités de communication lorsque nécessaire.

Tableau 8 – Liste des services municipaux de la Ville de Pointe-Claire

SERVICES MUNICIPAUX DE LA VILLE DE POINTE-CLAIRE	
- Service des communications	- Service de la culture, des sports, des loisirs et du développement communautaire
- Équipe communications	- Centre culturel Stewart Hall
- Équipe service à la clientèle	- Bibliothèque
- Service de l'urbanisme	- Centre sportif Olive-Urquhart
- Service des travaux publics et des immeubles	- Centre aquatique de Pointe-Claire
- Service des ressources humaines (et environnement)	- Aréna Bob-Birnie
- Service de l'ingénierie	- Clubs sportifs
- Service des finances	- Service des affaires juridiques et du greffe
- Service de l'inspection/Sécurité publique	

²⁸ <https://www.pointe-claire.ca/fr/communications/>.

²⁹ <https://www.pointe-claire.ca/fr/communications/>.

³⁰ https://www.pointe-claire.ca/content/uploads/2016/04/PC_PlanStrategieWeb_FR_R14-1.pdf, p.12.

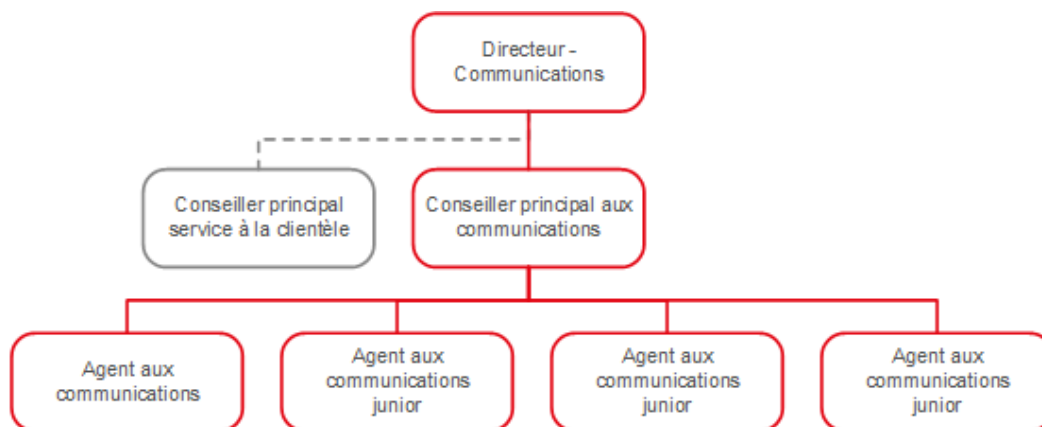
C'est dans ce contexte que la Ville désire optimiser son processus actuel de gestion des communications externes avec les publics cibles. Elle comprend que ce processus permet de demeurer informé et aligné sur les besoins des publics cibles desservis par les différents services de la Ville.

Les présents travaux de vérification d'optimisation des ressources sont donc axés sur ce processus, visant son amélioration par une utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles y étant affectées.

5.2 Équipe, rôles et responsabilités

Le Service est composé de six postes de ressources affectées aux communications (un septième poste étant dédié au service à la clientèle).

Figure 1 – Organigramme hiérarchique et fonctionnel du Service des communications



Tous les postes sont actuellement pourvus. L'équipe des communications s'appuie sur la directrice et la conseillère principale disposant respectivement de plus de 20 ans et de plus de huit ans d'expérience dans les communications. Quatre agents possédant d'un à trois ans d'expérience dans le domaine ont récemment joint l'équipe.

Le directeur des communications a comme principales responsabilités de faire le lien entre la direction générale et l'équipe de communications ainsi que de prendre en charge les allocutions du maire. Le conseiller principal aux communications supervise et coordonne les activités de gestion des communications du Service ainsi que l'ensemble des stratégies et des activités de communication et de relations publiques de la Ville. Le directeur et le conseiller principal sont aussi responsables de l'élaboration de la stratégie du site Web. L'agent aux communications et les agents aux communications juniors participent aux différentes étapes du processus de gestion des communications et exécutent les stratégies et les activités de communication sous la supervision du conseiller principal.

Les rôles et responsabilités des ressources apparaissent dans le référentiel d'affichage de poste, dans la liste d'affectation des ressources aux services municipaux et dans certains canaux de communication (voir *Tableau 9 – Documents-cadres, référentiels et outils* de la section 5.3). Ces affectations sont connues de tous.

Généralement, une ressource (conseiller principal ou agent) est attirée à chaque service de la Ville pour ses communications. Dans la majorité des cas, plusieurs ressources interviennent tant dans les étapes de recensement/mise à jour des besoins et de planification, que dans les étapes d'élaboration des stratégies et des activités de communication et de déploiement. Le conseiller principal et/ou le directeur sont présents aux rencontres avec le(s) représentant(s) du Service, toujours accompagné(s) de l'agent attiré.

5.3 Documents-cadres, référentiels et outils

Le Service possède des documents-cadres, référentiels et outils pouvant servir à guider dans le fonctionnement du processus de gestion des communications et dans la réalisation des activités. En général, ces documents sont complets et mis à la disposition des ressources. Cependant, ils sont partiellement connus des ressources et ne sont donc pas systématiquement utilisés. Des précisions sont apportées à la section 5.4. De plus, la Ville de Pointe-Claire est en cours d'élaboration de son nouveau plan stratégique 2023-2027 devant être publié à l'hiver 2023³¹.

Plus particulièrement, la Ville dispose d'une politique de communication entrée en vigueur en mars 2017, mais qui n'est actuellement pas utilisée comme cadre de référence par les ressources. Une mise à jour de cette politique est en cours et devrait être partagée d'ici la fin de l'année 2023. La nouvelle politique de communication aura pour rôle d'informer le citoyen sur le processus des communications ainsi que l'encadrement s'y rattachant.

Le tableau suivant répertorie les documents-cadres, référentiels et outils actuellement disponibles au sein du Service.

Tableau 10 – Documents-cadres, référentiels et outils

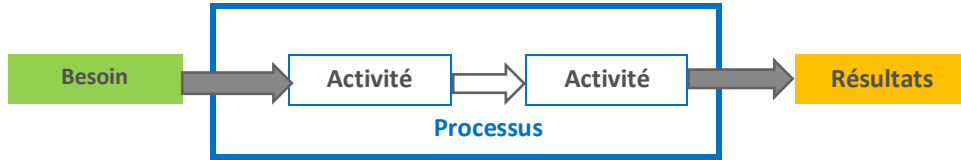
DOCUMENT	DESCRIPTION
Politique de communication	<ul style="list-style-type: none"> ↪ vise à assurer la diffusion d'une information véridique, factuelle et fiable pour l'ensemble des communications des services ↪ Indique notamment les rôles et responsabilités, les événements institutionnels, le protocole, les normes de diffusion de l'information, la relation avec les médias, les canaux de communication interne et externe, l'identification visuelle, l'utilisation de la communication en cas d'urgence ↪ Entrée en vigueur en 2017
Politique de médias sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ↪ vise à encadrer l'utilisation des médias sociaux par la Ville en précisant les plateformes utilisées, ses publics cibles et les objectifs des médias sociaux ↪ Indique notamment les rôles et responsabilités, le contenu, la gestion des commentaires ainsi que l'étiquette associée aux médias sociaux ↪ Entrée en vigueur en 2020

³¹ <https://cestnous.pointe-claire.ca/plan-strategique-2023-2027>.

DOCUMENT		DESCRIPTION
Guide des normes du logo de la Ville		<ul style="list-style-type: none"> - Présente la charte de couleurs, le logo, la zone de dégagement, la typographie, la signature électronique à utiliser dans toutes les communications de la Ville - Entrée en vigueur en 2020
Organigramme		<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme hiérarchique et fonctionnel du Service des communications - Présente les postes actuels et souhaités ainsi que les individus occupant ces postes
Liste d'affectation des ressources		<ul style="list-style-type: none"> - Désigne la ou les ressource(s) affectée(s) à chaque service municipal et à chaque principal outil de communication (site Web, médias sociaux, Infolettre, etc.)
Feuille de route de prise de besoins		<ul style="list-style-type: none"> - Indique les questions importantes à poser au service municipal pour recueillir l'ensemble des besoins afin de bâtir une stratégie
Outil Excel de planification des événements et des activités de communication		<ul style="list-style-type: none"> - Consigne les activités de communication pour des événements spécifiques - Identifie les services municipaux qui y sont associés et détermine les outils à privilégier ainsi que les dates de mise en marche - Permet de partager les efforts en fonction des tâches courantes, des publications annuelles et des projets ponctuels
Document Word de suivi de projet		<ul style="list-style-type: none"> - Identifie les projets, le gestionnaire de service associé au projet, l'évolution des tâches et le lien vers le dossier dans le système d'information - Créé et géré par chaque ressource du Service
Mur de <i>Post-it</i> de planification des activités		<ul style="list-style-type: none"> - Établi au début de l'année, fournit un aperçu global des activités de communication en cours et à venir grâce à des <i>Post-it</i> de couleurs variées placés sur un mur, en fonction des services municipaux
Tableaux blancs		<ul style="list-style-type: none"> - Prévoient les sujets d'actualité à aborder au cours des deux prochains mois - Pour les sujets de la semaine en cours, permet aux ressources affectées au site Web, aux médias sociaux et à l'infolettre d'en créer le contenu
Documents de travail	Exemple de plan de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Présente, tel un référentiel, les différentes sections à intégrer dans un plan de communication : mise en contexte, objectifs, enjeux, stratégies à mettre en place, publics ciblés, outils, messages clés et positionnement, forces et défis, plan de mise en œuvre
	Exemples de réalisations d'années antérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Présentent, tel un référentiel, les réflexions des années précédentes pour différents types de stratégies et d'activités de communication (ex. : stratégies de médias sociaux, affiches, visuels, messages, planifications, etc.)

5.4 Processus de gestion des communications

De façon générale, un processus est un regroupement d'activités cohérentes permettant de répondre à un besoin de l'organisation, piloté et coordonné par les flux d'informations.



Le processus de gestion des communications de la Ville est informel (non documenté). Les grandes activités à réaliser, les échéances et les intervenants des services municipaux impliqués sont connus par les ressources du Service. La plupart des gestionnaires des services municipaux estiment qu'il n'y a pas de processus (documenté ou informel) communiqué par le Service et connu. Le conseiller principal agit comme la personne-ressource en cas de questionnements par rapport au processus des communications.

Le Service dispose d'un outil/calendrier Excel et d'un mur de *Post-it* pour la planification interne des activités de communication (voir *Tableau 10 – Documents-cadres, référentiels et outils* de la section 5.3) et des rencontres périodiques avec les services municipaux. Ces rencontres sont prévues dans l'agenda Outlook des participants. La plupart des gestionnaires des services estiment ne pas disposer de l'outil/calendrier annuel de planification, de réalisation et de suivi des stratégies et des activités de communication de leur service, ni d'en connaître l'existence.

À haut niveau, le processus de gestion des communications suivi à la Ville se déroule comme suit :



5.4.1 Types de besoins : messages et publics cibles

Les besoins en communication des services municipaux sont variés et peuvent être récurrents ou ponctuels.

Les principaux projets, activités ou contextes dans lesquels ils s'inscrivent sont les suivants : informations concernant la vie citoyenne, promotion d'activités se déroulant sur le territoire, campagnes de sensibilisation, consultations citoyennes, réclamations et demandes citoyennes.

Non formellement caractérisés, les types de messages à diffuser sont principalement informatifs, suivis par des messages éducatifs et promotionnels, et moindrement par des messages à des fins consultatives.

La définition des publics cibles externes demeure générale tant du côté des services municipaux que du Service. La liste se résume essentiellement aux citoyens particuliers, aux citoyens corporatifs, aux visiteurs et à la population avoisinante. Les publics visés sont la plupart du temps connus et identifiés de façon informelle par les ressources du Service. Les stratégies et les activités de communication élaborées sont davantage dirigées vers des publics généraux que vers des profils ou des segments spécifiques, puisqu'il n'existe aucun document officiel permettant de faire le lien entre le public cible, le type de message ou le besoin de communication.

5.4.2 Recensement, mise à jour et planification des besoins

Recensement et mise à jour des besoins

Un processus de recensement (identification, définition, validation) et de mise à jour des besoins en communication des services est suivi par le Service. Il est non formalisé, peu ou pas communiqué et peu ou pas connu des gestionnaires des services municipaux.

Les modes de collecte et de transmission utilisés sont non statutaires et variables compte tenu de la non-formalisation du processus. Les principaux modes sont³² :

- Le courriel ou le téléphone de la ressource du Service affectée à chaque service municipal ou de la réception
- L'Intranet pour les formulaires de demande de médias sociaux
- Le site Web de la Ville pour les formulaires de demande de babillard électronique
- L'outil PG Solutions (logiciel de gestion municipale)
- Les suivis des caucus en comité de direction
- Les rencontres mensuelles ou bimensuelles

Les besoins en communication peuvent aussi émaner des demandes répétées de plaintes et requêtes auprès du service à la clientèle. Dans ce cas, c'est le Service qui estime la nécessité d'effectuer des communications à ce sujet.

Pour chaque service municipal, des rencontres mensuelles visant le recensement et la mise à jour des besoins de communications le cas échéant sont tenues entre le(s) gestionnaire(s) assignés du service et le Service (représenté par le conseiller principal et/ou du directeur des communications et/ou l'agent affecté au service). Ces rencontres sont prévues aux agendas et se déroulent en visioconférence. Pour le service de la culture, des sports, des loisirs et du développement communautaire, ces rencontres sont effectuées deux fois par mois.

Il existe une feuille de route de prise de besoins (voir *Tableau 10 – Documents-cadres, référentiels et outils* de la section 5.3) pour la consignation, la définition, la validation et la mise à jour des besoins à utiliser lors des rencontres avec les services. Son existence

³² Certains besoins peuvent parvenir de la directrice générale ou de sa secrétaire (demandes des élus).

n'est pas connue des ressources du Service ni des gestionnaires des services municipaux, et n'est donc pas utilisée.

Agenda municipal de planification des besoins généraux de la Ville (incluant les besoins en communication)

La planification des besoins généraux de la Ville s'articule autour de trois rencontres hebdomadaires détaillées dans l'ordre dans le tableau suivant :

Tableau 11 – Rencontres hebdomadaires pour la planification des besoins généraux (incluant les besoins en communication)

JOURNÉE	PARTICIPANTS	OBJECTIF
Mardi	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Conseil municipal ↪ Directrice générale ↪ Greffe ↪ Directeur des finances <p><i>Aucune présence du Service des communications</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Partage des préoccupations des élus ↪ Revue des points à l'ordre du jour préparé par la direction générale pour les différents services (suite à la rencontre du mercredi) afin d'informer le conseil ou demander son approbation en vue de ses séances mensuelles
Mercredi	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Directeurs de chaque service ↪ Directrice générale <p><i>Présence du directeur des communications seulement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Compte rendu de la rencontre tenue la veille, discussion des projets en cours et à venir et recensement des besoins généraux de chaque service
Jeudi	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Toutes les ressources du Service des communications <p><i>Présence de toutes les ressources du Service des communications</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Répartition et planification des tâches en fonction des demandes et des besoins en communication des services <ul style="list-style-type: none"> - Selon les comptes rendus des deux rencontres précédentes et les rencontres mensuelles et bimensuelles détaillées plus haut ↪ Attribution des projets aux ressources du Service des communications
Jeudi ou vendredi	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Conseillère principale ↪ Agent de communication 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Revue des projets et tâches en cours de chaque agent de manière individuelle

La planification des besoins en communication des services municipaux par le Service est effectuée en équipe lors de la réunion du jeudi et est répertoriée dans l'outil/calendrier Excel de planification des événements et des activités de communication (voir *Tableau 10 – Documents-cadres, référentiels et outils* de la section 5.3). Il s'agit de l'outil principal de planification des événements et activités à effectuer et est utilisé de manière systématique par les ressources. De plus, le mur de *Post-it* de planification des activités élaborées en fonction du budget établi à l'automne et la rencontre annuelle des services permettent d'avoir une vision globale des activités en cours et à venir. Quant aux besoins urgents, ils sont reçus et traités par la conseillère principale et/ou la directrice des communications puis acheminés/attribués aux agents.

Chaque agent élabore un document Word, sans gabarit commun, dans lequel il identifie les projets sur lesquels il travaille, le gestionnaire du service associé au projet, l'évolution des tâches ainsi que le lien vers le dossier dans le système informatique, et ce, pour faciliter un suivi ou un transfert de dossier entre les ressources du Service en cas d'absence ou d'indisponibilité de l'une d'elles.

La procédure d'attribution des projets aux ressources du Service se déroule principalement en équipe. Si un agent reçoit beaucoup de demandes d'un service, une réaffectation des tâches est faite pendant la rencontre hebdomadaire du jeudi. Si de nouveaux besoins ou tâches surviennent au cours de la semaine, les ressources plus expérimentées savent ce qu'elles peuvent déléguer à d'autres, tandis que les moins expérimentées se réfèrent au conseiller principal pour répartir ou réorganiser les tâches.

Dans l'ensemble, en ce qui concerne le processus de recensement et de mise à jour des besoins, les gestionnaires des services municipaux soulèvent les principaux éléments positifs suivants : rencontres planifiées, disponibilité, collaboration, écoute et ouverture. Les zones d'amélioration souhaitées visent principalement la mise en place d'un processus et d'un calendrier précis, formels, connus et utilisés.

5.4.3 Élaboration des stratégies et des activités de communication

Cette étape du processus de gestion des communications réfère à la production des stratégies et des activités de communication, mais aussi au suivi de leur avancement, à leur validation et à leur approbation.

Élaboration et réalisation des stratégies et des activités

Une fois la prise de besoins effectuée, la ressource responsable du service municipal (ou celle affectée au projet spécifique en cours de réalisation) évalue le projet avant de réfléchir seule à la stratégie et/ou aux activités à déployer. Si la stratégie requiert une réflexion plus approfondie et des échanges, le conseiller principal et/ou le directeur des communications interviennent en soutien ou un groupe de travail est formé. Les projets multiservices, souvent multifacettes, sont généralement réfléchis et réalisés en groupe. Habituellement, la ressource affectée à un projet ou à une demande est mandatée d'élaborer le plan d'action ainsi que de suivre et de mettre à jour les activités prévues.

Certains documents, référentiels et outils sont disponibles pour guider les ressources dans l'élaboration des stratégies et des activités de communication. La Politique de médias sociaux, le Guide des normes du logo ainsi que les exemples de plan de communication et autres des années antérieures (voir *Tableau 10 – Documents-cadres, référentiels et outils* de la section 5.3) sont effectivement utilisés par les ressources.

Les canaux de communication utilisés ne sont pas documentés de manière formelle, mais connus par les ressources et retrouvés de manière non homogène dans différents référentiels (ex. : Politique des médias sociaux, outil/calendrier Excel de planification des événements et activités de communication). Les principaux canaux de communication utilisés sont le site Web, les médias sociaux, l'infolettre, le babillard électronique et les affichages.

Divers outils et systèmes sont mis à la disposition des ressources afin de contribuer au bon fonctionnement du Service, dont les principaux sont détaillés ci-dessous.

Tableau 12 – Principaux outils et systèmes utilisés par le Service des communications

OUTILS ET SYSTÈMES	OBJECTIF
Suite Office	→ Réalisation des tâches quotidiennes
Photoshop	→ Réalisation de visuels simples (recours à une firme de graphisme pour les demandes plus complexes)
Adobe	→ Gestion des PDF
Outlook d'équipe	→ Planification des rencontres (par calendrier partagé) → Organisation des courriers électroniques
Zoom et Teams	→ Tenue de rencontres en visioconférence → Zoom avec les services et Teams au sein de l'équipe des communications
Appspace	→ Programmation des babillards

Dans la majorité des cas, les ressources exécutent les demandes précises des services municipaux et, dans ce contexte, jouent un faible rôle de conseiller et participent peu ou pas à l'élaboration des stratégies. Le rôle de conseiller actif du Service dans les stratégies et les activités de communication à privilégier (messages, publics cibles, canaux) est mitigé selon les gestionnaires des services municipaux (rôle joué rarement ou souvent).

Le Service souhaite assumer davantage son rôle de conseiller auprès des services municipaux.

Processus de suivi, d'avancement, de validation et d'approbation des stratégies et des activités

La plupart des gestionnaires des services estiment qu'il n'y a pas de processus (documenté ou informel) communiqué par le Service et connu pour le suivi, l'avancement, la validation et l'approbation des stratégies et des activités. Il n'y aurait pas non plus de document ni d'outil connu ou utilisé à cet effet.

Qualité des stratégies et des activités

De façon générale, les méthodes du Service permettent d'élaborer des stratégies et des activités de communication pertinentes selon les gestionnaires des services :

- Efficaces³³ : assez (83 %) ou très efficaces (9 %)
- Efficentes³⁴ : assez (52 %) et très efficaces (39 %)
- Économiques³⁵ : assez (52 %) et très économiques (26 %)

³³ Réaliser l'objectif réalisé ou obtenir les résultats escomptés.

³⁴ Faire le plus possible avec les ressources disponibles sur le plan de la quantité, de la qualité ou du moment opportun.

³⁵ Obtenir les ressources au meilleur prix (efforts humains et choix du canal le plus économique).

Dans l'ensemble, en ce qui concerne l'élaboration des stratégies et activités de communication, les gestionnaires des services municipaux soulignent comme principaux éléments positifs la collaboration, la compréhension et la traduction des besoins en stratégies et activités pertinentes. Les zones d'amélioration souhaitées visent principalement l'identification des canaux possibles, la variété (pour les besoins récurrents notamment), l'identification des meilleurs canaux en fonction des publics cibles, la justification des choix et les suivis, la validation et l'approbation.

5.4.4 Mécanismes de suivi

Il n'existe pas de processus de suivi, formel ou informel, mis en œuvre par le Service afin d'évaluer l'atteinte des objectifs.

La plupart des gestionnaires des services municipaux indiquent qu'il n'y a pas de mécanismes de suivi avec le Service, que ce soit en cours et/ou au terme d'une campagne de communication. Les autres indiquent l'existence de mécanismes non documentés, mais connus.

Selon l'avis de la majorité, le Service identifie, consigne et documente rarement, voire jamais, les résultats en lien avec les activités de communication. Bien que des rapports de données de certaines activités de communication en ligne soient disponibles, comme confirmé par les gestionnaires des services, le Service ne mesure généralement pas les progrès des activités de communication par le biais d'indicateurs clés de performance. Par contre, en réponse à une demande ou à un enjeu explicite, le Service peut analyser les métriques associées aux réseaux sociaux pour s'assurer de sa bonne diffusion et ajuster les activités au besoin.

Par ailleurs, la plupart des gestionnaires affirment que des analyses rétrospectives (*post-mortem*) sur les activités de communication sont rarement, voire jamais, effectuées.

De façon générale, selon les gestionnaires, les mécanismes de suivi du Service permettent modérément de :

- Valider l'atteinte des objectifs : pas du tout (5 %), peu (50 %), assez (45 %)
- Favoriser l'atteinte des objectifs : peu (41 %), assez (59 %)

Dans l'ensemble, en ce qui concerne le processus et les mécanismes de suivi, les gestionnaires des services municipaux soulèvent les principaux éléments positifs suivants : disponibilité, suivis et collaboration informelle en cours de projet, optimisation des stratégies et des activités pour atteindre les objectifs. Les zones d'amélioration espérées visent essentiellement la mise en œuvre d'un processus et de mécanismes formels de suivi.

6. DIAGNOSTIC

6.1 Définition des indices

Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir – notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

Indice relatif à l'investissement

L'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Faible



Moyen



Élevé

Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit, en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Inférieur à six mois



Entre six mois et un an



Plus d'un an

Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit se définit comme suit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés :



Généralement satisfaisant










Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent






Insatisfaisant





6.2 Grille diagnostique




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
APPRECIATION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE GESTION DES COMMUNICATIONS				
Le processus de gestion des communications n'est pas formel ni documenté				
<p>La Ville ne dispose pas d'un processus formel et documenté à l'égard de la gestion des communications avec les publics cibles.</p>	<p>L'absence d'un processus formel et documenté à la Ville et au sein des services à l'égard de la gestion des communications avec les publics cibles limite :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès à une référence-cadre fiable et commune d'information sur l'exécution et les activités de communications, tant au sein du Service des communications que des services de la Ville - L'uniformisation dans l'exécution du processus et des activités de communications au sein du Service des communications et des services de la Ville, et entre eux - L'efficacité et l'efficience des opérations étant donné la possibilité : <ul style="list-style-type: none"> - D'activités redondantes - D'exécution d'activités sans ou à faible valeur ajoutée - D'allers-retours non nécessaires dans les communications entre le Service des communications et les services - L'autonomie des agents aux communications du Service des communications <ul style="list-style-type: none"> - Complexifiant leur formation - Surchargeant la conseillère principale et la directrice du Service des communications - Augmentant les risques de perte de mémoire organisationnelle 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir et documenter le processus de gestion des communications externes - Posséder, archiver et classer des référentiels concernant le processus - Communiquer le processus et les référentiels auprès des ressources internes du Service des communications et des services 	<p>Le Service des communications souhaite être intégré plus tôt dans le développement des projets des services pour avoir le temps de développer des stratégies.</p>	  




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
ÉVALUATION DE L'APPRÉCIATION GÉNÉRALE				
La Ville aurait avantage à définir le processus de gestion des communications et ses étapes de réalisation, à le documenter et à le communiquer aux ressources internes impliquées.				
PREMIER CRITÈRE - LE PROCESSUS DE RECENSEMENT ET DE MISE À JOUR DES BESOINS PERMET DE PLANIFIER ET DE RÉALISER LES ACTIVITÉS DE COMMUNICATIONS DE MANIÈRE EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE				
1.1 Recensement et mise à jour des besoins en communications inefficients				
<p>Bien qu'il existe une feuille de route pour la prise, le recensement et la mise à jour des besoins par les ressources du Service des communications, nous avons observé qu'elle manque de précisions et n'est pas connue ni utilisée par le Service. Ainsi, le Service des communications identifie et caractérise de façon informelle les objectifs, types de messages et publics cibles lors des rencontres de prise de besoin. Les informations recueillies ne sont donc pas complètes, uniformes et documentées à un endroit accessible pour tous.</p>	<p>L'information partielle recueillie lors des rencontres de prise de besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limite l'efficacité des activités de communications, car celle-ci : - Engendre des communications supplémentaires entre les services et le Service des communications pour recueillir toutes les informations nécessaires - Limite l'autonomie des agents aux communications moins expérimentés dans la réalisation des activités de prise de besoin, surchargeant la conseillère principale et la directrice - Limite le rôle de conseiller des ressources puisque celles-ci ne recueillent pas toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur expertise et de leur jugement sur les demandes exprimées par les services lors de la rencontre de besoin <ul style="list-style-type: none"> - Favorisant l'exécution de tâches plutôt que l'élaboration de stratégies 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les ressources du Service des communications ont une connaissance éclairée des documents à leur disposition, qu'elles les utilisent et qu'elles les documentent à un endroit connu et disponible à tous - Considérer l'utilisation d'un formulaire (comprenant les thèmes de la feuille de route) disponible sur l'intranet et pouvant être préalablement complétée par les services afin d'augmenter l'efficacité lors des rencontres mensuelles ou bimensuelles et d'optimiser les stratégies et actions de communications - Préciser la feuille de route en fonction des principaux publics cibles et types de messages 		  





CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
	<ul style="list-style-type: none"> - Augmente les risques de perte d'information, car : <ul style="list-style-type: none"> - Les informations recueillies sont documentées sur des supports non uniformes (non-utilisation de la feuille de route) et non documentées de façon systématique à un endroit accessible à tous et connu par tous <p>Le fait de ne pas suivre la feuille de route listant les informations précises à recenser et mettre à jour concernant les types de messages et les publics cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incite à diriger les stratégies et activités de communications vers des publics généraux plutôt que vers des profils ou segments spécifiques - Risque de mettre en œuvre des stratégies et actions de communications non optimales (efficacité, efficience, économique) 			





CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
<p>1.2 Planification et suivis des activités de communication non optimaux</p> <p>L'outil/calendrier Excel de planification des activités, disponible pour les ressources du Service des communications, n'inclut pas un suivi combiné de l'affectation et de la disponibilité des ressources.</p> <p>Il permet toutefois d'associer les canaux de communications aux activités, de suivre leur avancement et le respect des échéanciers prévus.</p>	<p>L'absence de suivi et de corrélation entre d'une part l'occupation et la disponibilité des ressources et d'autre part les ressources requises et l'échéancier des projets ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble sur l'occupation des ressources ce qui limite :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacité d'anticipation : <ul style="list-style-type: none"> - Des projets qui nécessiteront davantage ou moins de ressources - Des ressources qui nécessitent de l'aide en cours de projet - Des enjeux d'échéancier - La proactivité pour optimiser l'occupation de ressources et la réalisation des projets - L'efficacité dans la réalisation de l'ensemble des projets et chaque projet spécifique, puisque cela : <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas d'évaluer le taux d'occupation de certaines ressources - Ne permet pas d'attribuer la meilleure ressource au moindre coût en fonction de leur expertise - Augmente les risques de dédoublement de tâche - Rend difficile le remplacement d'une ressource ou l'allocation des tâches lorsque qu'un projet requiert plusieurs ressources 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer dans l'outil/calendrier Excel de planification un module de suivi hebdomadaire combinant : <ul style="list-style-type: none"> - Les projets (activités à réaliser, échéances, canaux de communications) - L'affectation des ressources (occupation sur les projets et les activités régulières, disponibilité pour intervenir sur d'autres projets en cours et ponctuels) - S'assurer d'une mise à jour et d'un suivi hebdomadaire afin d'anticiper, agir et réagir 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES	
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE					
La Ville aurait avantage à raffiner, communiquer et utiliser davantage la documentation-cadre et les outils nécessaires au recensement/mise à jour des besoins ainsi qu'à la planification des ressources et activités de communications afin qu'elles soient réalisées de manière efficace, efficiente et économique.					
DEUXIÈME CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE D'ORIENTATIONS ET DE DOCUMENTATION-CADRE PERMETTANT DE CONSEILLER ET D'ÉLABORER DES STRATÉGIES EFFICACES, EFFICIENTES ET ÉCONOMIQUES					
2.1	Orientations incomplètes				
	<p>La Ville dispose d'une Politique municipale de communications datant de 2017, qui a été faiblement diffusée.</p> <p>Au regard des bonnes pratiques et de politiques d'autres Villes, la politique est incomplète et donc peu utile comme cadre de référence pour le Service des communications. Plus précisément, les éléments suivants sont manquants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs, orientations stratégiques et principes directeurs - Champ d'application de la politique et mandat du Service des communications - Outils de planification et de gestion du Service des communications - Objectifs de communication - Publics cibles - Communications politiques et administratives - Mission du Service des communications - Demandes de soutien auprès du Service des communications - Normes et procédures - Logotype 	<p>L'absence d'une politique municipale de communications a un impact interne sur l'organisation et externe sur les publics cibles. Elle ne permet pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - À la Ville de déclarer formellement et clairement ses engagements en matière de relations et communications avec ses divers publics et de préciser comment elle entend les gérer, les évaluer et les actualiser - Aux citoyens et aux services de la Ville d'être adéquatement informés - De partager à l'interne et à l'externe le mandat et les rôles du Service des communications ainsi que les cibles de communications (objectifs, publics, canaux) - D'établir le cadre concernant la portée des activités de communication par le Service des communications et les attentes à leur égard 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter une politique de communications couvrant et précisant notamment les principaux thèmes retrouvés dans une Politique municipale de communications (en se référant au précédent tableau 1) - Diffuser sa politique de communication très largement à l'interne comme à l'externe 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
2.2 Documentation-cadre et référentiels incomplets et en partie méconnus				
<p>La Ville possède des documents-cadres, des gabarits, des référentiels et divers outils et systèmes pouvant servir à guider les ressources du Service des communications dans l'élaboration des stratégies et des activités de communications. Cependant certains sont incomplets ou méconnus par les agents de communications et la directrice des communications. Notamment :</p> <p>Documents-cadres complets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique de médias sociaux - Guide des normes du logo de la Ville - Organigramme - Affectation de ressources aux services - Description des responsabilités des postes <p>Documents-cadres incomplets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique de communications (voir constat 2.1) - Calendrier Excel de planification (voir constat 1.2) <p>Gabarits incomplets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication (non terminé) - Feuille de prise de besoins (manque de précisions sur les publics cibles et les types de messages) <p>Référentiels complets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du citoyen de Pointe-Claire <p>Référentiels incomplets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégies de médias sociaux (non standardisées et non terminées) - Campagne de sensibilisation (manque de précisions sur les publics cibles et les types de messages) - Facebook ligne éditoriale (non terminée) 	<p>Une documentation-cadre et des référentiels incomplets et méconnus ne favorisent pas ou limitent la capacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De standardisation des activités de communication - D'augmentation de l'autonomie des ressources <p>De plus, une documentation-cadre et des référentiels complets et connus permettent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De diminuer la charge de travail de la conseillère principale et de la directrice des communications - De favoriser le rôle de conseiller en offrant des outils pour appuyer la réflexion - D'élaborer des stratégies de communication optimales - De diminuer le risque de perte de mémoire organisationnelle - D'augmenter l'efficacité et le rapport qualité/coûts des stratégies et activités de communications mises en œuvre en diminuant le temps de recherches de bonnes pratiques et les allers-retours avec la conseillère principale 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux documenter, standardiser, classer et communiquer la documentation-cadre et les référentiels afin de les rendre facilement accessibles aux ressources du Service des communications et les inciter à les utiliser systématiquement <ul style="list-style-type: none"> - Préciser et documenter les besoins récurrents en communication des services de la Ville ainsi que les stratégies et activités passées (objectifs, messages, publics, stratégies, activités, résultats) de chaque service de la Ville - Développer des gabarits de plans de communications afin de stimuler la réflexion stratégique (en référant au précédent tableau 2) - Documenter l'utilisation des canaux de communications (avantages et désavantages en fonction des objectifs, types de messages et publics cibles par exemple) et informer les ressources du Service des communications et les inciter à s'y référer systématiquement 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
<p>Les divers canaux de communication utilisés ne sont pas documentés de manière formelle et uniforme et sont éparpillés dans différents référentiels. Toutefois, ils sont connus par les ressources du Service des communications</p>				
<p>2.3 Élaboration de communications adaptées aux demandes, mais un rôle de conseiller insuffisamment actif</p>				
<p>Lorsque les demandes des services de la Ville ne se prêtent pas au rôle de conseiller (ex. création d'une affiche ou diffusion d'une information spontanée), le Service des communications exécute correctement les tâches demandées.</p> <p>Lorsque les demandes des services de la Ville nécessitent un rôle de conseiller, le Service des communications a tendance à exécuter les tâches plutôt que d'accompagner les ressources. Plus précisément, il ne précise pas les cibles de communications (objectifs, messages, publics), n'analyse pas les alternatives possibles et n'effectue pas de choix stratégiques (stratégies, canaux, activités).</p>	<p>Les conseillers et agents de communication possèdent l'expertise et les connaissances pour réaliser des communications optimales (et bientôt les outils avec la mise en place des recommandations du présent diagnostic). Cependant, l'exécution des tâches (faire ce que les services demandent) diminue la posture de conseiller expert et donc l'élaboration de stratégies permettant d'atteindre de façon optimale les objectifs de communications et rejoindre les publics cibles de manière efficace, efficiente et économique.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Inciter les ressources du Service des communications à adopter une réelle posture de conseiller stratégique en communications <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la consultation systématique de la documentation-cadre et des référentiels ▸ Favoriser le développement d'une aisance dans la posture de conseiller par : <ul style="list-style-type: none"> - L'identification du rôle de conseiller joué par les ressources du Service des communications dans la Politique de communications (à ajouter dans la section mission, rôles et responsabilités du Service des communications) - Du compagnonnage - Des formations spécifiques - La promotion de cette posture auprès des services de la Ville 		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES	
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE					
La Ville aurait avantage à formaliser, documenter plus précisément et mieux communiquer ses orientations en matière de communications externes et de mieux outiller les ressources du Service des communications afin de jouer un rôle actif de conseiller stratégique et conséquemment d'élaborer des stratégies de communication efficaces, efficaces et économiques					
TROISIÈME CRITÈRE – LA VILLE DISPOSE DE MÉCANISMES DE SUIVIS PERMETTANT DE VALIDER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS					
3.1	Les objectifs poursuivis par les messages à communiquer ne sont pas formellement précisés, établis et documentés				
	<p>Bien que des mesures de performances soient réalisées pour certaines demandes spécifiques des services de la Ville, dans la majorité des projets, incluant les projets d'envergure, il y a absence d'objectifs précis et donc d'indicateurs et de cibles.</p> <p>Cependant pour plusieurs demandes de communication très précises et simples, la définition d'indicateurs et de cibles n'est pas justifiée, outre la satisfaction des services à l'égard de la prestation.</p>	<p>Le manque d'objectifs précis, établis et documentés rend impossible l'évaluation et la mesure de l'efficacité des stratégies et activités de communications déployées.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir des objectifs globaux pour le Service des communications - Définir les types et l'envergure des projets pour lesquels une mesure et un suivi de la performance est requise et, pour ces projets : <ul style="list-style-type: none"> - Établir des objectifs, et ce, dès le recensement et la planification des besoins - Faire le suivi et mesurer l'atteinte de ces objectifs 		  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE	INDICES
3.2	Suivis réalisés de manière non systématique				
	Il n'existe actuellement pas de mécanismes formels et systématiques de suivi de l'avancement des projets (en fonction des objectifs établis) ainsi que de l'atteinte des résultats des activités de communication.	Le manque de mécanismes de suivis formels et systématiques ne permet pas de mesurer l'atteinte des objectifs des activités de communication et de s'améliorer.	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer, mettre en œuvre et documenter un processus et des mécanismes de suivis des projets - Effectuer des suivis réguliers en cours de projet (essentiellement pour les projets nécessitant un plan de communication ou des stratégies approfondies) - Dorénavant, pour chaque type de projet, informer les services de la Ville des mécanismes de suivi et de mesure mis en œuvre - Valider l'atteinte des résultats des activités de communication via les indicateurs clés de performance prédéterminés 		  
3.3	Non-réalisation de post-mortem				
	Des suivis post-mortem au sein du Service des communications et/ou avec les services de la Ville sont rarement réalisés.	Le manque de suivis post-mortem au sein du Service des communications et/ou avec les services de la Ville limite la possibilité d'améliorer les stratégies et activités de communication des projets futurs en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie.	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier le type et la taille des projets et activités de communication pour lesquels des post-mortem sont requis et la nature de ceux-ci 		
ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE					
La Ville aurait avantage à établir des mécanismes de suivi de l'avancement des projets et à déterminer les objectifs de communications ainsi que les indicateurs et cibles des projets (lorsque pertinent) afin de valider l'atteinte des résultats, apporter les correctifs requis en cours de réalisation et optimiser les futures activités de communication.					

7. CONCLUSION GLOBALE

À notre avis, ce processus présente un potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion des communications a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères résultent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Malette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés³⁶
Québec, Canada
Le 12 octobre 2023

³⁶ Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564.



ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT

À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. L'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion des communications avec les publics cibles. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de gestion des communications avec les publics cibles, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de gestion des communications avec les publics cibles.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité qui pourrait exister. Les cas de non-conformité aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de gestion des bâtiments de la Ville.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et nous rapportant aux missions de certification qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique les Normes canadiennes de Gestion de la qualité 1 et 2, soit « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et « Revues de la qualité des missions » et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.