Service administratif des tribunaux judiciaires | Courts Administration Service

Audit des pratiques de communications interne

Direction de l'audit interne

Le 3 novembre 2020

Présenté par:		**Approuvé par:**	
Sophie Frenette	2020 11 17	*Francine Côté*	2020 11 19
Sophie Frenette, Dirigeante principale de l'audit	Date	Francine Côté, Administrateur en chef par intérim	Date

Recommandé pour approbation par le Comité d'audit le 13 novembre 2020

Table des matières

A. Résumé i

B. Déclaration d'assurance ii

C. Introduction 1

a. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1

b. À propos des communications internes 1

c. Objectif, portée et méthodologie de l'audit 2

D. Observations et recommandations 4

a. Gouvernance, rôles et responsabilités 4

b. Ressources et expertise pour les communications internes 5

c. Gestion des communications internes 6

d. Soutien à la gestion du changement 8

E. Conclusion 9

F. Annexe A – Critères d'audit et résultats par critère 10

G. Annexe B – Outils de communications internes du SATJ 11

H. Annexe C – Plan d'action de la direction 13

A. Résumé

1. Les communications internes constituent un service important pour la direction du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ), car elles fournissent des renseignements essentiels aux employés et aux membres des Cours. Les communications internes ont été reconnues comme un élément clé du programme de transformation du SATJ, lequel a été défini dans son Plan stratégique 2020-2025 qui comprend l'élaboration d'un plan de communication sur la gestion du changement. À cela s'ajoute l'engagement d'établir une stratégie de marque, ce qui a des répercussions sur les communications internes et externes.

2. Tenant compte des résultats obtenus lors du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux depuis 2011, la direction du SATJ a consulté les employés sur la façon d'améliorer divers éléments, ce qui a mené en 2017 à l'élaboration d'une stratégie des communications internes. Après la mise en œuvre de cette stratégie, un audit a été identifié dans le plan d'audit axé sur risques du SATJ pour l'exercice 2019-2024 visant à fournir à la haute direction une évaluation indépendante de l'efficacité des pratiques des communications interne et à déterminer les possibilités d'amélioration, le cas échéant. Cet audit ne porte pas sur les communications externes, les communications relatives aux Cours, les communications entre les gestionnaires et leurs employés et les communications d'urgence relatives à la pandémie de COVID-19.

3. Les résultats de cet audit sont positifs : Le SATJ est doté d'un processus de communications internes actif, et la haute direction s'engage à garantir que les communications répondront aux besoins de l'organisation et des employés. L'audit comprend deux recommandations dans le but d'améliorer l'efficacité des processus de communications internes et de promouvoir la transmission de messages complets à l'échelle du Ministère, à savoir :
    - Mettre à jour la stratégie de communications internes 2017 du SATJ (recommandation 1).
    - S'assurer que le plan de communication sur la gestion du changement – qui doit être élaboré conformément au Plan stratégique 2020-2025 – s'harmonise avec la stratégie de communications internes mise à jour (recommandation 2).

4. La direction du SATJ souscrit à ces recommandations et a fourni un plan d'action (**annexe C**) s'échelonnant jusqu'en octobre 2022. Ce plan a été élaboré dans le contexte de l'actuelle transition au sein de la haute direction et s'appuie sur l'ambitieux programme quinquennal de transformation du SATJ. Il serait avantageux d'obtenir les commentaires du nouvel administrateur en chef au sujet de la stratégie de communications internes une fois le poste comblé de façon permanente.

B. Déclaration d'assurance

5. Cet audit a été réalisé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

6. Je tiens à remercier les fonctionnaires du Service de l'administration des tribunaux judiciaires de leur collaboration et du soutien qu'ils ont apporté à l'équipe d'audit.

Sophie Frenette, CIA CRMA
Dirigeante principale de l'audit

C. Introduction

7. Les communications internes constituent un service essentiel du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ), car elles fournissent des renseignements indispensables aux employés et aux membres des Cours, en plus de favoriser un milieu de travail sain. Ces communications font partie des activités de l'organisation, mais il appartient à tous les employés du SATJ de se tenir à jour au moyen de ces renseignements.

a. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

8. Le gouvernement du Canada mène régulièrement le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Ce sondage fournit à la direction du SATJ des pistes quant aux possibilités d'amélioration en milieu de travail, notamment dans les domaines de la mobilisation des employés, du leadership, de l'effectif, du bien-être au travail et de la rémunération. Le sondage contient également des questions sur les communications. Les résultats du SATJ pour ces questions sont généralement comparables à celles obtenues par le reste de la fonction publique. Le sondage a permis de cerner des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à la surcharge d'informations – qui est une cause de stress au travail – grâce à une meilleure transmission des informations fournies par la haute direction aux employés et à des communications sur la gestion du changement.

9. Un classement global des lieux de travail fédéraux présenté par le journal *The Hill Times* et réalisé en se basant sur le sondage indique une amélioration globale des résultats obtenus par le SATJ. La position du SATJ parmi environ 65 organisations fédérales a varié, passant de la 61^{e} position en 2017 à la 34^{e} en 2019 (les résultats les plus récents disponibles).

10. À la suite des résultats obtenus lors du SAFF, la haute direction du SATJ s'est résolument attaquée au problème des communications sur deux fronts :
    - Des consultations ont été menées auprès des employés sur la façon d'améliorer les communications, ce qui a conduit à l'élaboration de la stratégie de communications internes 2017 du SATJ visant à moderniser les outils de communications internes, à mettre à jour les formats et à répondre aux besoins en matière d'accessibilité.
    - Pour tenir compte des résultats généraux obtenus lors du sondage, un plan d'action 2017 de la direction a également été préparé par un comité prévu à cet effet, avec la contribution de la direction et des employés du SATJ. La direction a effectué le suivi sur la mise en œuvre des mesures contenues dans le plan d'action, et l'audit a permis de cerner la possibilité d'établir un lien plus étroit entre les mesures prévues et les résultats du sondage. Bien que cette observation n'entre pas dans le cadre de cet audit, elle a été transmise à la direction pour examen futur.

b. À propos des communications internes

11. Les exigences du gouvernement du Canada se concentrent généralement sur les communications externes. La *Politique sur les communications et l'image de marque* (2016) du Conseil du Trésor précise que les communications doivent être intégrées aux ministères et coordonnées entre elles, et

qu'il incombe à l'administrateur général de nommer un haut fonctionnaire comme chef des communications.

12. Au SATJ, le haut fonctionnaire responsable des communications est le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique, qui relève de l'administrateur en chef. L'équipe des Communications internes comprend trois ETP financés (deux à temps plein et deux à temps partiel), et comprenait également un étudiant au moment de l'audit. Selon la direction, le budget consacré aux salaires ainsi qu'au fonctionnement et à l'entretien des communications internes est d'environ 300 000 $ par année (les coûts sont gérés dans le centre de coûts plus global du Secrétariat corporatif). En plus d'être responsable de diverses communications internes (résumées à l'**annexe A**), l'équipe prépare également les communications relatives aux services organisationnels, les demandes des Cours pour des projets multimédias, les communications relatives à l'image de marque et les événements organisationnels. Les employés reçoivent également des communications d'autres sources, notamment des équipes responsables de la technologie de l'information et de la sécurité, des Ressources humaines, des installations dans les régions ainsi que des Cours.

13. Les communications jouent un rôle important au SATJ, comme en témoigne leur inclusion dans son Plan stratégique 2020-2025. Un plan stratégique quinquennal sur la gestion du changement – élément essentiel à l'appui du SATJ pendant la transformation en profondeur qu'il a prévu – sera élaboré et mis en œuvre. Il comprendra des initiatives visant à aider les employés à comprendre le changement, et il renforcera la crédibilité de la direction et la confiance des employés envers l'organisation. Ce plan permettra également de clarifier les attentes de la direction et des employés, tout en soulignant les avantages pour toutes les parties.

14. Le site intranet du SATJ présente une description des diverses communications internes, en plus de fournir aux employés et aux gestionnaires des instructions sur la façon de soumettre du contenu ou de demander des services. Le SATJ dispose également d'une stratégie de communications internes qui vise à simplifier les communications, à améliorer les délais et la distribution, et à normaliser les produits gérés par l'équipe des Communications internes. La stratégie comprend des principes de gestion du changement et des normes de service. De plus, un guide de procédures provisoire sur les communications a été élaboré, et le site intranet du SATJ présente une politique de communication interne, qui est désuète.

c. Objectif, portée et méthodologie de l'audit

15. Après la mise en œuvre de la stratégie de communications internes 2017, un audit a été prévu dans le plan d'audit axé sur les risques du SATJ pour l'exercice 2019-2024. Son objectif était de fournir à la haute direction une évaluation indépendante de l'efficacité des pratiques de communications internes du SATJ et de déterminer les possibilités d'amélioration, le cas échéant.

16. La portée de l'audit a compris les communications internes, décrites globalement comme étant toutes les méthodes utilisées par le SATJ pour communiquer des renseignements organisationnels à

ses divisions et ses régions. Les auditeurs ont examiné les pratiques de communications internes qui ont eu cours entre le 1er mars 2018 et le 31 juillet 2020. Quant aux données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, elles ont été utilisées de 2011 à 2019. Cet audit ne porte pas sur les communications externes, les communications relatives aux Cours et les communications entre les gestionnaires et leurs employés. Comme expliqué ci-après, il ne comprend pas non plus les communications sur la COVID-19, lesquelles feront l'objet d'une consultation distincte sur les leçons à tirer.

17. Quatre critères ont été définis pour cet audit, d'après les pratiques exemplaires et la taxonomie des risques établies par le Bureau du contrôleur général. L'**annexe A** présente un résumé des conclusions pour chacun de ces critères.

18. Les auditeurs ont interviewé 26 employés de toutes les régions et travaillant dans les différentes Cours ainsi qu'à l'administration centrale du SATJ. Des documents ont été recueillis pour établir des lignes directrices, des processus et des échantillons. De plus, des données ont été recueillies pour analyser la quantité et la qualité des courriels internes envoyés à un employé du SATJ sur une période de sept mois. Enfin, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux portant sur les communications internes ont été examinés, de même que les recommandations et le plan d'action de la direction élaboré par le SATJ, qui cible certains domaines des communications internes.

D. Observations et recommandations

19. La pandémie de COVID-19, qui a commencé pendant cet audit, a interrompu les activités des Cours et de l'ensemble du gouvernement du Canada. Cet audit tient compte du fait que l'équipe des Communications internes était au premier plan pour ce qui est de gérer les communications portant sur la réponse du SATJ à la pandémie. Bien que les communications d'urgence aient été considérées comme un service essentiel de communications internes, il a été décidé qu'il vaudrait mieux se pencher sur celles-ci dans le cadre d'une consultation sur les leçons à tirer de la réponse à la pandémie. Par conséquent, les communications d'urgence n'entrent pas dans le champ d'application de cet audit. La Direction de l'audit interne du SATJ mènera la consultation sur les leçons à tirer.

20. Les observations qui suivent sont plutôt positives dans la mesure où l'audit a permis de constater que les communications internes sont adaptées aux besoins du SATJ et de ses employés. Cependant, en raison du contexte lié à la pandémie de COVID-19 et de l'ambitieux programme de transformation du SATJ, le système actuel ainsi que la gestion des communications internes au SATJ sont confrontés à certaines difficultés. Les observations de cet audit indiquent les problèmes actuels et permettent au SATJ d'être en mesure de répondre aux besoins croissants et d'améliorer la cohérence et l'efficacité des processus de communications internes.

a. Gouvernance, rôles et responsabilités

21. L'équipe d'audit devait trouver un système de gouvernance des communications internes qui permet de s'assurer que les activités liées à ces communications sont en phase avec les orientations stratégiques du SATJ. Ce système doit également permettre une surveillance des communications internes ainsi qu'une reddition de comptes dans ce domaine.

22. Le Comité exécutif et le Comité de la haute direction (l'organe décisionnel le plus élevé du SATJ et le comité des membres de la haute direction, respectivement) discutent régulièrement des communications internes. L'audit a permis de trouver des présentations sur les communications internes (p. ex., lors d'une séance de discussion ouverte et dans la stratégie de communications internes 2017). Pendant la période couverte par l'audit, cinq présentations ont été effectuées par des services internes sur certains sujets liés aux communications, notamment la stratégie de communication élaborée par l'équipe de sécurité pour un nouveau programme et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

23. La stratégie de communications internes 2017 du SATJ définit les activités de l'équipe des Communications internes, qui ont évolué avec le temps. Les rôles des divers intervenants du SATJ (p. ex., les services internes et les régions) et des Cours qui réalisent leurs propres activités de communications internes sont exclus de la stratégie. La stratégie pourrait donc être plus complète, ce qui permettrait de mieux coordonner les divers rôles.

24. La stratégie de communications internes comprend également des indicateurs d'efficacité (p. ex., le volume et les délais) pour l'équipe des Communications internes. Cette équipe produit un tableau

de bord trimestriel pour y indiquer certaines de ses activités de communications internes, notamment les délais, la distribution et les statistiques sur les volumes pour le l'Aperçu hebdo, les messages d'information et le contenu Web. Toutefois, l'audit n'a pas permis de trouver une preuve que l'équipe des Communications internes fait rapport de ses activités à la haute direction. La stratégie de communications internes ne semble pas avoir été mise à jour; cependant, divers outils ont été révisés, notamment l'Aperçu hebdo, le site intranet, et le Bulletin Coup d'œil.

25. Une stratégie exhaustive permettrait au SATJ d'orienter ses activités de communications internes vers ses domaines les plus prioritaires. Un mandat ou un objectif clairement énoncé pour l'équipe des Communications internes, de même qu'une reconnaissance des autres secteurs de l'organisation qui assurent des activités de communications internes, permettraient également au SATJ d'être mieux à même d'évaluer l'efficacité de ses activités à l'avenir (p. ex., obtenir les résultats escomptés).

Recommandation 1

Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communications internes exhaustive pour le SATJ, qui comprend :

i. un mandat ou un objectif pour l'équipe des Communications internes;
ii. les rôles et les responsabilités des Cours et de tous les intervenants.

(*Des points supplémentaires à indiquer dans la stratégie sont développés ci-après.*)

b. Ressources et expertise pour les communications internes

26. L'équipe d'audit devait trouver des ressources et une expertise au sein du SATJ qui appuieraient les communications internes dans l'ensemble du Ministère, ce qui comprend les compétences, l'expérience, l'expertise et la formation. De cette façon, les employés du SATJ seraient bien outillés afin d'assurer les communications internes pour l'organisation.

27. La stratégie de communications internes 2017 du SATJ ne prend pas en compte les ressources requises pour réaliser les activités prévues. La capacité relative aux communications internes a varié au fil du temps, et la disponibilité pour des activités organisationnelles au sein du SATJ est limitée. Il est possible d'évaluer de façon plus formelle les ressources nécessaires pour réaliser les activités de communications internes et atteindre les objectifs actuels et futurs fixés par la haute direction.

28. L'audit a permis de constater que l'équipe des Communications internes est appréciée et bien perçue au sein du SATJ. Trente-et-un pour cent des employés autres que ceux de cette équipe qui ont été interviewés ont mentionné avoir l'impression que l'équipe est surchargée de travail et que, par conséquent, elle n'est pas toujours en mesure de traiter leurs demandes de communications internes. L'équipe des Communications internes a fait écho à cette remarque. De ce point de vue, l'équipe des Communications internes est considérée comme un service crédible et compétent, et la demande pour ses services dépasse sa capacité de volume.

29. De ce fait, le risque existe que les activités de communications internes qui présentent un intérêt pour l'organisation soient réalisées par d'autres secteurs, lesquels pourraient bénéficier de

l'expertise et de la formation de l'équipe des Communications internes, de même que d'une certaine forme d'encadrement.

- **Formation** : Des questions au sujet de la formation ont été posées pendant la phase d'examen de l'audit. Tous les employés du SATJ qui ont été interviewés ont estimé qu'ils étaient en mesure de réaliser les activités de communications internes, et de ce groupe, deux membres de l'équipe des Communications internes ont mentionné avoir reçu une formation sur le terrain.
- **Encadrement** : En ce qui a trait aux autres secteurs du SATJ qui réalisent des activités de communications internes, l'audit n'a pas permis de trouver un encadrement formel, et ce point a été corroboré lors des entrevues. Des employés ont indiqué qu'ils s'en remettent aux connaissances de leurs collègues, aux directives formulées par l'équipe des Communications internes et aux pratiques établies, mais non documentées.

30. Le Plan stratégique 2020-2025 du SATJ comprend d'importants engagements en matière de communications externes (p. ex., image de marque et médias sociaux). Bien que ces éléments sortent du cadre du présent audit, vu la taille générale du groupe responsable des communications au sein du SATJ, ils ont une incidence importante sur la capacité de l'équipe des Communications internes et doivent être pris en compte au moment de revoir la stratégie de communications internes.

31. La nouvelle stratégie de communications internes doit donc reposer sur une évaluation des ressources de l'équipe des Communications internes pour s'assurer que les activités respectent la capacité et les budgets. De plus, il faudrait envisager d'harmoniser les activités qui présentent un intérêt plus grand pour l'organisation avec le mandat de l'équipe des Communications internes pour tirer le meilleur parti des compétences et des services spécialisés de cette équipe.

Recommandation 1 (suite) :
Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communications internes exhaustive pour le SATJ, qui comprend :

iii. les ressources nécessaires pour mener à bien la stratégie.

c. Gestion des communications internes

32. L'équipe d'audit devait trouver des contrôles en place pour garantir des communications internes efficaces. Il pourrait s'agir, entre autres, d'un système de freins et de contrepoids en place tout au long du cycle des communications internes pour s'assurer du respect des lignes directrices et des normes, et pour garantir la cohérence des messages.

33. L'un des sujets clés qui figuraient dans les questions posées pendant l'audit était d'obtenir la perception des employés au sujet de l'efficacité des communications internes. Parmi les points saillants, mentionnons ceux-ci :

- Les employés déclarent lire des communications internes 82 minutes par semaine en moyenne.
- Plus de 90 % des employés trouvent que les communications internes du SATJ sont exactes.
- Plus de 70 % des employés trouvent que les communications internes du SATJ sont opportunes.

- Les employés ont accordé une note moyenne de satisfaction de 3,45 sur 5 (5 étant excellent) au chapitre des communications de la haute direction du SATJ avec les employés.
- Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux depuis 2017 indiquent que la surcharge d'informations est une source de stress pour 14 % des employés, mais les entrevues de l'audit n'ont pas corroboré ces résultats.

34. Même si le choix des personnes interviewées a été discrétionnaire dans le but d'obtenir une représentation dans tout le Ministère et qu'il n'est donc pas valide d'un point de vue statistique, les résultats indiquent que les employés interagissent avec les produits de communications internes et qu'ils sont généralement satisfaits de leur qualité et de leur quantité.

35. L'équipe d'audit a recueilli un total de 194 courriels internes sur une période de sept mois provenant d'un employé de l'administration centrale du SATJ; cet échantillon exclut les communications relatives aux régions et aux Cours. Cette méthode a été choisie parce qu'il n'était pas possible de récupérer facilement tous les courriels internes, puisqu'ils sont envoyés à partir de divers comptes de courriel, lesquels sont également utilisés aux fins de communication externe. Bien que cet échantillon soit discrétionnaire et incomplet, il fournit un aperçu de la provenance des courriels. Les courriels produits par l'équipe des Communications internes et le bureau de l'administrateur en chef ont représenté 45 % des courriels envoyés aux employés. Les autres messages étaient des courriels provenant des services informatiques (32 %), des RH et de l'équipe du Programme d'aide aux employés (21 %), et finalement, des comités, des champions, ainsi que des Services judiciaires et du greffe (2 %).

36. Dix-neuf pour cent des courriels reçus étaient assujettis au temps, tandis que les autres courriels qui n'avaient pas cette contrainte représentaient 81 % des messages. Des corrections ont été apportées à trois courriels contenant des renseignements à communiquer en temps opportun; bien que ce chiffre soit peu élevé, il est possible de mieux contrôler les informations assujetties au temps pour éviter toute confusion.

37. En conclusion, un nombre important de courriels sont envoyés ailleurs que dans les outils de communications internes du SATJ. Avec un peu de planification et des modifications aux rôles et aux responsabilités, il est possible de transmettre davantage d'informations au moyen des messages internes prédéfinis. Bien que le nombre de corrections apportées aux courriels soit faible, il existe un risque de confusion au sujet des informations assujetties au temps qu'il faut atténuer grâce à des contrôles plus formels.

Recommandation 1 (suite) :

Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communications internes exhaustive pour le SATJ, qui comprend :

iv. un protocole et des contrôles visant à garantir l'exactitude des messages contenant des renseignements à communiquer en temps opportun.

d. Soutien à la gestion du changement

38. L'équipe de la haute direction du SATJ met l'accent sur la gestion du changement. Par conséquent, l'équipe d'audit devait trouver des pratiques de communications internes au sein du SATJ qui soutiennent une stratégie de gestion du changement d'une manière prospective et qui définissent clairement les rôles et les responsabilités, y compris pour l'ensemble de l'organisation et tous les niveaux d'employés. La gestion du changement est particulièrement importante, puisque le milieu de travail du SATJ s'est adapté considérablement – et continuera de le faire – pour faire face à la pandémie de COVID-19.

39. Le SATJ a entrepris un ambitieux programme quinquennal de transformation, et les communications internes ont été reconnues comme un élément clé qui permet de soutenir cette priorité importante. Le Ministère prévoit mettre en place un plan de communication sur la gestion du changement en appui au Plan stratégique 2020-2025 du SATJ et dans le but de renforcer la crédibilité de la direction ainsi que la confiance à son égard. Un plan de communication sur la gestion du changement doit comprendre des objectifs et une description des produits de communications, en plus de définir clairement le rôle des communications et de la direction en matière de gestion du changement. Le plan de communication sur la gestion du changement doit également être conçu en fonction des mises à jour apportées à la stratégie de communications internes recommandées dans cet audit et être adapté à la capacité de l'équipe des Communications internes.

40. La stratégie de communications internes 2017 tient compte du fait que la gestion du changement est un élément clé de l'avenir du SATJ, et elle comprend des principes pour favoriser un changement réussi. Voilà un bon point de départ qui peut être pris en compte de façon plus détaillée dans les nouveaux objectifs du Plan stratégique 2020-2025 du SATJ.

Recommandation 2

Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit s'assurer que le plan de communication sur la gestion du changement s'harmonise avec la stratégie de communications internes révisée.

E. Conclusion

41. Les résultats de l'audit sont positifs. L'équipe d'audit en conclut que les communications internes jouent un rôle important dans l'environnement du SATJ, comme en témoignent l'attention soutenue portée à cette question par la haute direction, le nombre de messages envoyés aux employés du SATJ et les divers moyens de communication. Le travail effectué par l'équipe des Communications internes est bien reconnu par les employés du SATJ. Il convient également de souligner les efforts déployés par la haute direction pour relever les défis et résoudre les problèmes liés aux communications internes.

42. L'audit a permis de cerner des possibilités d'améliorer l'efficacité des activités de communications internes en ce qui concerne l'établissement d'un mandat pour l'équipe des Communications internes, la clarification des rôles et des responsabilités, et la révision des ressources en matière de communications internes. Il convient de veiller également à ce que les besoins futurs soient pris en compte.

43. Le SATJ est bien placé pour donner suite aux améliorations proposées grâce à une mise à jour de sa stratégie de communications internes 2017. Enfin, l'élaboration d'un plan de communication sur la gestion du changement doit tenir compte des mises à jour apportées à la stratégie de communications internes du SATJ.

F. Annexe A – Critères d'audit et résultats par critère

Critères d'audit	Résultat de l'audit
Premier critère : Structure de gouvernance en place qui établit les exigences et les responsabilités ministérielles liées aux communications internes du SATJ.	Problème modéré Exige une gestion ciblée. Certaines faiblesses ont été constatées, mais l'exposition est limitée, car la probabilité qu'un risque se matérialise n'est pas élevée.
Deuxième critère : Les ressources et l'expertise au sein du SATJ répondent aux besoins de l'organisation en matière de communications internes.	Problème modéré Exige une gestion ciblée. Certaines faiblesses ont été constatées, mais l'exposition est limitée, car la probabilité qu'un risque se matérialise n'est pas élevée.
Troisième critère : Contrôles internes en place qui garantissent des communications internes exactes et en temps opportun.	Maîtrisé Géré avec des contrôles qui fonctionnent un peu comme prévu; des améliorations sont nécessaires.
Quatrième critère : Communications internes au sein du SATJ qui contribuent à des améliorations organisationnelles constantes et ciblées, et qui appuient les mesures de rendement ainsi que les initiatives en matière de gestion du changement.	Maîtrisé Géré avec des contrôles qui fonctionnent un peu comme prévu; des améliorations sont nécessaires.

Niveau	Définition
Bien maîtrisé	Bien géré, efficace, aucune faiblesse importante constatée.
Maîtrisé	Géré avec des contrôles qui fonctionnent un peu comme prévu; des améliorations sont nécessaires.
Problème modéré	Exige une gestion ciblée. Au moins un des critères suivants est rempli : ▪ Le contrôle comporte des faiblesses, mais l'exposition est limitée, car la probabilité de survenance du risque n'est pas élevée. ▪ Le contrôle comporte des faiblesses, mais l'exposition est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
Améliorations importantes nécessaires	Exige une gestion ciblée et immédiate. Au moins un des trois critères suivants est rempli : ▪ Risque financier ou risque élevé dans un autre domaine pour le Ministère. ▪ Lacunes en matière de contrôle qui représentent une exposition grave. ▪ Déficiences majeures dans la structure de contrôle globale.

G. Annexe B – Outils de communications internes du SATJ

Outils de communication	Description	Fréquence	Auteurs
InfoNet	Publication sur le site intranet accessible à l'ensemble du Ministère, qui aborde divers sujets et qui contient un diaporama des nouvelles d'actualité	En continu	Équipe des Communications internes et bureau de l'administrateur en chef
Bulletin Coup d'œil	Courriel trimestriel envoyé à tous les employés du SATJ à partir d'une adresse générique	Chaque trimestre	Équipe des Communications internes, avec la contribution de tous les employés du SATJ
l'Aperçu hebdo	l'Aperçu hebdo géré et publié par l'équipe des Communications internes du SATJ	Hebdomadaire	Équipe des Communications internes, avec la contribution de tous les groupes au sein du SATJ
Écrans numériques	Projet pilote destiné à évaluer l'efficacité des écrans numériques situés dans la zone des ascenseurs	En cours	Équipe des Communications internes
Courriels	Individuels; divers sujets présentant un intérêt pour tous les employés du SATJ	En continu	Équipe des Communications internes, services internes et bureau de l'administrateur en chef
Séances de discussion ouverte	Événements organisés dans le cadre d'un forum de discussion à l'échelle de l'organisation	Annuellement ou lorsque nécessaire	Bureau de l'administrateur en chef
Communications régionales	Bulletins périodiques publiés dans certaines régions portant sur divers sujets	Inconnue	Bureau du directeur régional
Communications des Cours	Divers sujets qui concernent les activités propres aux Cours	En continu	Cours et Services du greffe
Babillards et affiches	Divers sujets	En continu	Équipe des Communications internes

Outils de communication	Description	Fréquence	Auteurs
Calendrier INFO	Calendrier permettant de réserver les événements et activités à l'intention de tous les employés	En continu	Équipe des Communications internes, avec la contribution de tous les employés du SATJ
Outils de valorisation de la marque	Articles promotionnels distribués aux employés du SATJ	En continu	Équipe des Communications internes et bureau de l'administrateur en chef
Boîtes de réception génériques	Trois (une pour le public et deux à l'interne) boîtes permettant d'entrer en contact avec les clients au sujet de leurs demandes	En continu	Équipe des Communications internes

H. Annexe C – Plan d'action de la direction

Recommandations	Plan d'action de la direction	Bureau responsable	Date d'achèvement
1. Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communications internes exhaustive pour le SATJ, qui comprend : i. un mandat ou un objectif pour l'équipe des Communications internes; ii. les rôles et les responsabilités des Cours et de tous les intervenants; iii. les ressources nécessaires pour mener à bien la stratégie; iv. un protocole et des contrôles visant à garantir l'exactitude des messages contenant des renseignements à communiquer en temps opportun.	Une stratégie de communications internes pour le SATJ sera préparée et présentée à l'administrateur en chef pour approbation. Les services d'une firme externe spécialisée dans la préparation de stratégies seront retenus pour rechercher, élaborer et présenter diverses options à la haute direction du SATJ, aux fins d'examen, en vue de préparer une stratégie de communications internes.	Directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique	Six mois après la nomination d'un administrateur en chef permanent
2. Le directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique doit s'assurer que le plan de communication sur la gestion du changement s'harmonise avec la stratégie de communications internes révisée.	Le plan de communication sur la gestion du changement, préparé en appui au Plan stratégique 2020-2025 du SATJ, sera élaboré en fonction de la stratégie de communications internes révisée. Le plan de communication sur la gestion du changement appuiera le programme de transformation du SATJ ainsi que toute autre initiative ou décision importante qui touche le volet de gestion du changement.	Directeur, Secrétariat corporatif, communications et planification stratégique	Le 31 octobre 2022