

PORTRAIT DE LA COMMUNICATION MUNICIPALE AU QUÉBEC

mai 2020

RAPPORT DIAGNOSTIQUE



RÉALISÉ PAR



La boutique RH
par altifica

**JEAN-CHRISTOPHE
CHARTRAND-GAUTHIER, CRHA**

et

JÉRÉMY TEBOUL-MILLAIRE

407 Boulevard Saint-Laurent, suite 202
Montréal (Québec) H2Y 2Y5
www.altifica.ca

Notre mission

Être le partenaire d'affaires privilégié
des PME en leur offrant des solutions
RH qui ont un impact direct et positif
sur leur plan d'affaires.

Le mandat



Le conseil d'administration de l'**Association des communicateurs municipaux du Québec (ACMQ)**, qui regroupe des professionnels de la communication à l'emploi d'une ville, d'un arrondissement, d'une municipalité régionale de comté (MRC), d'un centre local de développement, d'une conférence régionale des élus ou de tout autre organisme paramunicipal, souhaite répondre à la demande de ses membres quant à l'analyse des structures internes de communication municipales.

Le mandat donné à la firme Altifica consistait à dresser le portrait des services de communication municipales au Québec.

Afin de comprendre le contexte et la situation, différents éléments ont été analysés et évalués, tels que la taille des municipalités, des villes et des MRC, le système de rémunération, la composition des équipes de travail et leurs méthodes de communication autant internes qu'externes ainsi que les enjeux et défis actuels et futurs.

Le présent rapport dresse un portrait réel des équipes de communication municipales selon la taille de la population et présente nos recommandations quant au profil type des services de communication des municipalités, des villes et des MRC du Québec.

La méthodologie

4 999

habitants et moins

5000 À 11 999

habitants

12 000 À 19 999

habitants

20 000 À 49 999

habitants

50 000 À 74 999

habitants

75 000 À 149 999

habitants

150 000

habitants et plus

MRC

Afin de dresser un portrait le plus fidèle possible de la réalité des membres de l'ACMQ, nous avons élaboré une stratégie en **trois étapes** qui nous permettait de rejoindre le plus de communicateurs possible et de comprendre la réalité quotidienne des équipes de communication. En concordance avec cette même stratégie, nous avons regroupé l'ensemble des municipalités en huit catégories représentées ci-contre.

PREMIÈRE ÉTAPE

La première étape consistait à créer un sondage en ligne pour joindre l'ensemble des membres des services de communication. Ce sondage comportait 25 questions¹ abordant différents thèmes notamment le profil du communicateur, la rémunération, la structure organisationnelle de l'équipe de travail, de même que les moyens de communication internes et externes ainsi que leurs enjeux.

Le 7 mars 2019, nous avons donc envoyé un questionnaire en ligne à 297 **membres de l'ACMQ**. De ce nombre, 240 ont confirmé la réception, et uniquement 118 l'ont complété (*voir Tableau 1*). De ces **118** réponses, on dénombre 110 municipalités participantes.

Toujours en suivant l'objectif de dresser un portrait le plus fidèle possible des équipes de communication de chacune des classifications municipales préalablement établies, nous avons évalué le pourcentage de municipalités répondantes en fonction de la taille de la population. Nous avons constaté qu'une majorité des municipalités (*voir Tableau 2*), soit six divisions sur huit ont répondu au sondage en ligne.

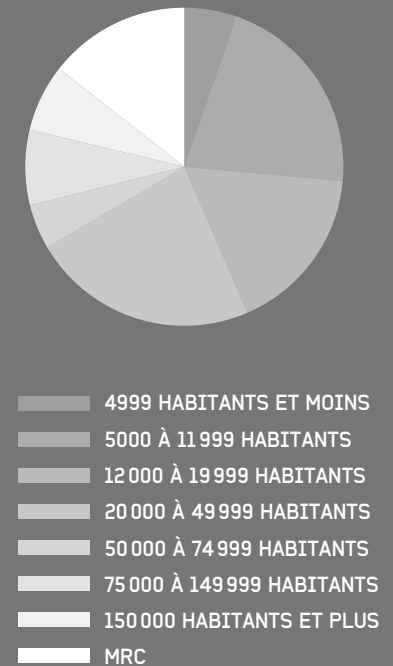
Parmi les catégories n'ayant pas un taux de réponse de plus de 50 %, on retrouve la catégories 1, soit 4 999 habitants et moins. Le nombre total de répondants est de cinq sur dix-neuf. Nous retrouvons également la catégorie 5 (50 000 à 74 999), avec un taux de réponse de 43 %, soit trois répondants sur sept.

Toutefois, lors de l'analyse finale, nous avons conclu que le nombre de répondants pour cette catégorie n'était pas un enjeu majeur puisque nous étions en mesure de dresser tout de même un profil type des services de communication municipaux.

TABLEAU

1

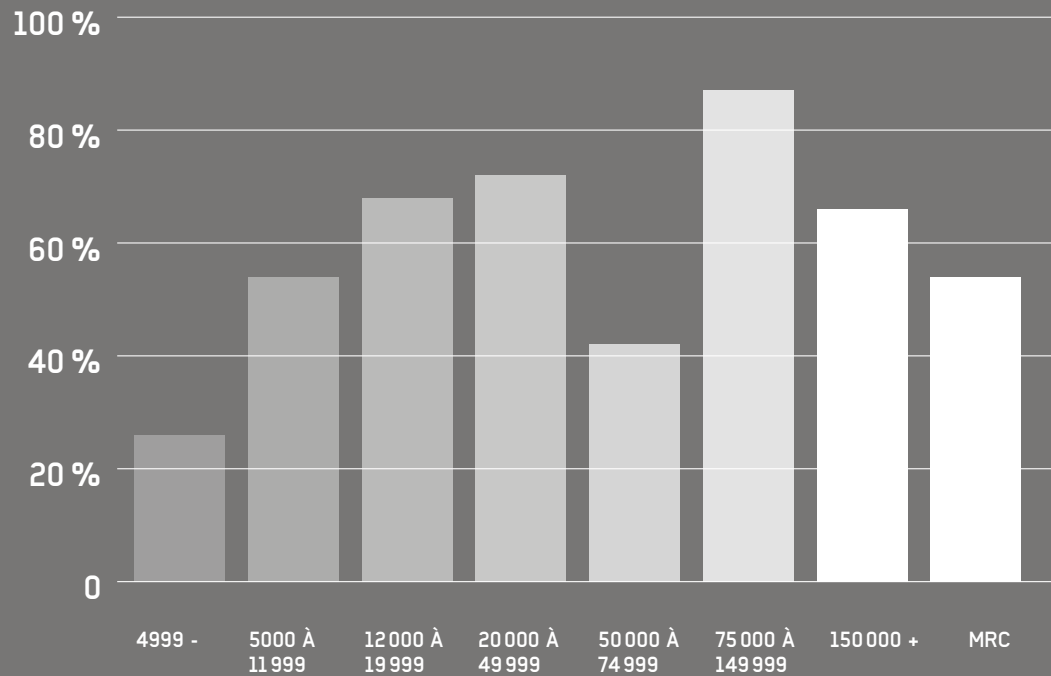
Nombre de membres de l'ACMQ répondants par nombre d'habitants



¹ Annexe A – Sondage en ligne

TABLEAU
2

Pourcentage de municipalités répondantes par catégorie



Il est à noter que l'une des questions du sondage en ligne fut mal comprise. En effet, les réponses à la question du budget de fonctionnement étaient incohérentes pour la plupart. Nous ne pouvions en tirer aucune conclusion. Nous l'avons donc écartée de notre première analyse. Cependant, cette question fut ajoutée lors des entrevues individuelles.

DEUXIÈME ÉTAPE

La deuxième étape consistait à élaborer un questionnaire individuel afin d’approfondir notre compréhension du rôle, du contexte de travail, de la dynamique organisationnelle ainsi que des enjeux et des pistes de solutions pour les services de communication.

Avec l’aide du conseil d’administration de l’ACMQ, nous avons défini notre échantillonnage. Nous avons sélectionné cinq municipalités, villes et MRC selon la taille de leur population, groupes précédemment définis. L’échantillon sélectionné inclut des municipalités rurales et urbaines couvrant la majorité du territoire québécois.

Le 19 mai 2019, nous avons contacté les 40 membres sélectionnés. De ce nombre, 33 ont

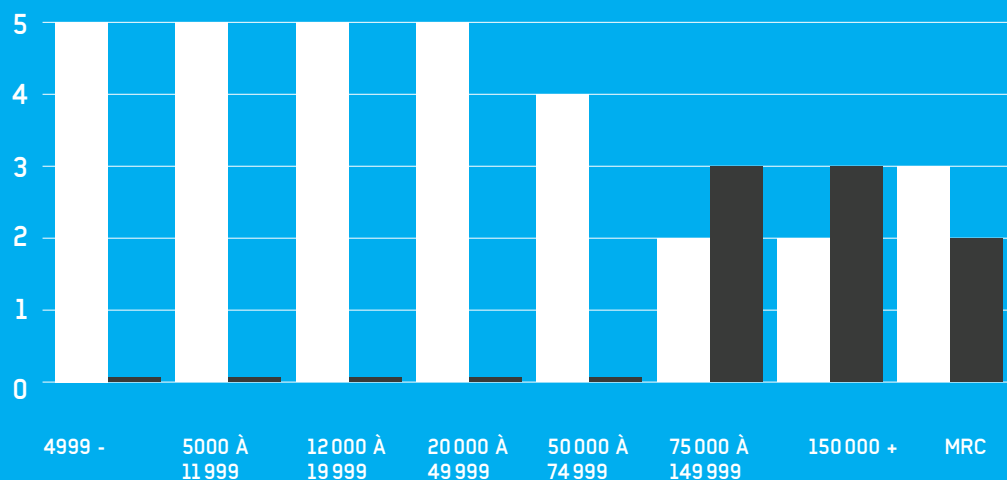
accepté, 7 furent non rejoints et 2 ont refusé (voir Tableau 3). Le questionnaire d’entrevue était composé de 20 questions² réparties en trois sections : la structure, le travail d’équipe ainsi que les enjeux et les pistes de solutions. Les échanges téléphoniques étaient d’une durée moyenne d’une heure pendant laquelle les membres étaient invités à réfléchir sur leur municipalité et le fonctionnement idéal de leur organisation. Nous leur avons également demandé de fournir leur organigramme ainsi que leur budget de fonctionnement et de rémunération afin de compléter notre analyse. Rappelons en effet que cette dernière demande avait été incomprise par plusieurs répondants au sondage Web de la première étape.

TABLEAU

3

Nombre de répondants et de non-répondants par catégories d’habitants

■ RÉPONDU
■ NON RÉPONDU / REFUSÉ



² Annexe 2 – Questionnaire entrevue individuelle

Voici les détails de l'échantillon de municipalités qui ont accepté de répondre à notre entrevue

MUNICIPALITÉS - RÉPONDANTS							
4 900 ET MOINS	5 000 À 11 999	12 000 À 19 999	20 000 À 49 999	50 000 À 74 999	75 000 À 150 000	150 000 ET PLUS	MRC
Saint-Gabriel	Beauceville	Saint-Raymond	Boucherville	Mirabel	Drummondville	Sherbrooke	MRC Rimouski-Neigette
Montréal-Est	Lorraine	Sainte-Catherine	Sorel - Tracy	Granby	Saint-Jean-sur-Richelieu	Québec	MRC Marguerite-D'Youville
Municipalité d'Oka	Delson	Saint-Colomban	Saint-Constant	Blainville			MRC D'Argenteuil
Saint-Placide	Saint-Zotique	Dorval	Val-d'or	Pierrefonds — Roxboro			
Val-David	Saint-Félix-De-Valois	Îles-de-la-Madeleine	Victoriaville				

TROISIÈME ÉTAPE

La troisième étape consistait à extraire, regrouper et analyser les informations obtenues lors du sondage Web ainsi que lors des entrevues individuelles. En combinant les résultats obtenus, nous avons pu dresser un portrait des services de communication des municipalités du Québec et des tendances du marché en fonction des catégories de municipalités préalablement établies. Nos recommandations relatives aux portraits types des services de communications tiennent compte des critères soumis par l'ACMQ.

Nous vous encourageons à bien communiquer les résultats à tous les membres de l'ACMQ et à établir un plan d'action. Les deux clés de votre succès sont la **communication et le suivi**.

Mise en garde


Avant de commencer la lecture d'un tel rapport, il est nécessaire de se rappeler un élément important afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

Pour élaborer les portraits des services de communication, nous avons utilisé l'ensemble des éléments soumis par les répondants. Ceci a pour effet de causer certaines généralités. Le rôle de chaque membre de l'ACMQ est de s'approprier les résultats jugés pertinents, afin de les intégrer à sa réalité singulière.

Résultats

Dans le cadre de l'analyse exhaustive, nous avons synthétisé les informations obtenues lors du sondage en ligne et des entrevues individuelles afin de définir un profil général et des profils types à chacune des municipalités, des villes et des MRC. Le profil général se veut le portrait global de la situation actuelle des services de communication des membres de l'ACMQ. Les profils types sont un portrait spécifique à chacune des catégories de municipalités préalablement établies.

Nous vous invitons donc à prendre connaissance des informations du profil général et à analyser les informations du profil type qui correspond à votre municipalité.

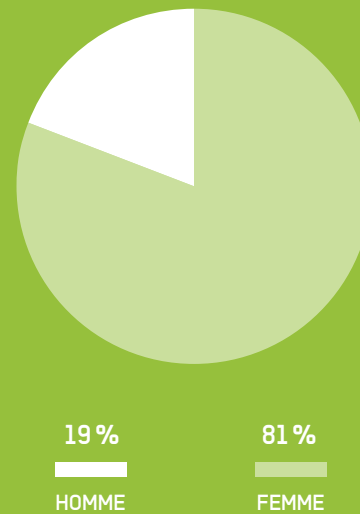


Profil général

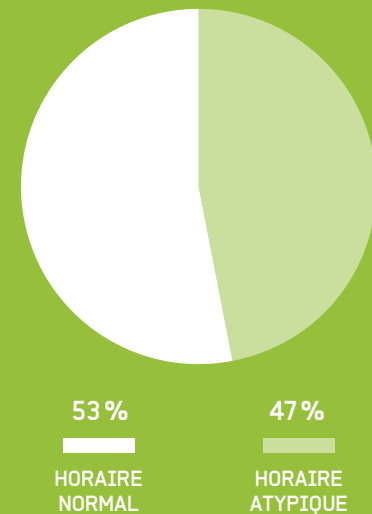
L'analyse des données de l'ensemble du Québec nous a permis d'établir un profil global des communicateurs municipaux. Dans l'ensemble, le communicateur est une **femme** qui a au minimum un **baccalauréat**. Celle-ci travaille dans le cadre d'un **horaire régulier** du lundi au vendredi de 8 h à 18 h.

En effet, 82 % des répondants nous confirment être des femmes contre 18 % des hommes. Le plus haut niveau de scolarité atteint du communicateur est un diplôme d'études universitaire à 89 %. On retrouve 64 % des répondants ayant un baccalauréat (BACC), 25 % une maîtrise contre 11 % une attestation d'études collégiales ou un diplôme d'études collégiales. Pour 53 % d'entre eux, les communicateurs ont un horaire de travail régulier, soit 8 h à 18 h. Il est intéressant d'observer que 47 % des communicateurs ont des horaires de travail atypiques où sont appelés à faire une veille médiatique en dehors des heures normales, c'est-à-dire le soir et la fin de semaine.

Genre des communicateurs municipaux

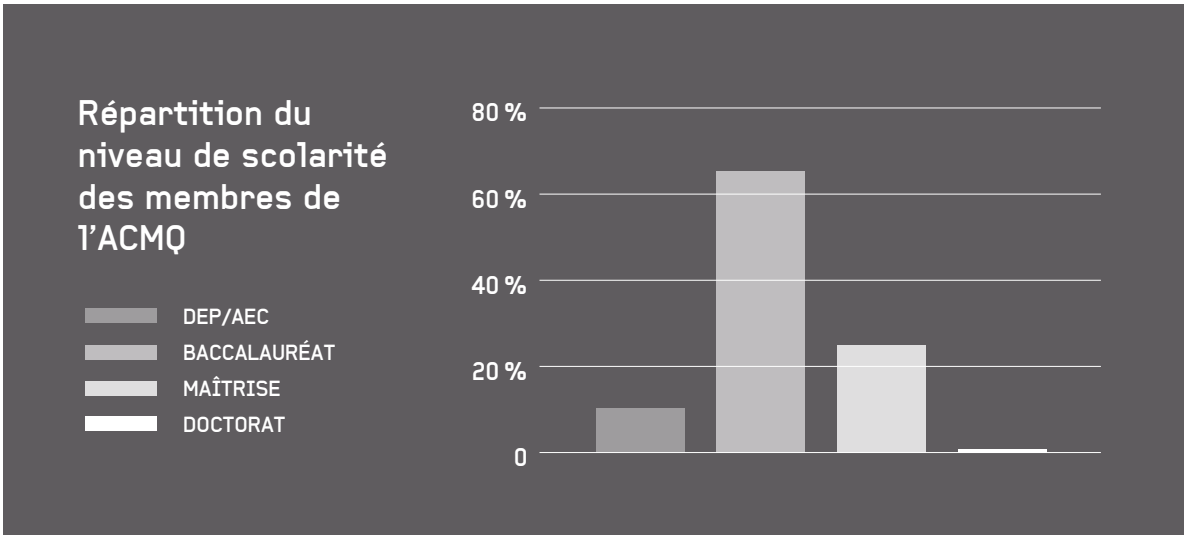


Répartition des communicateurs de l'ACMQ ayant des horaires normaux ou atypiques



On retrouve trois types de service de communication. Le premier, le type centralisé, signifie que l'ensemble de communication internes et externes doivent passer par le service de communication pour approbation avant d'être publiées. Le deuxième est le modèle décentralisé. Celui-ci permet une autonomie complète à tous les services municipaux. Le dernier, soit le type hybride, est un mélange des deux derniers types. Certaines actions doivent passer par le service de communication et d'autres sont à la discrétion des autres services.

Au Québec, le service des communications de type centralisé correspond à la majorité des villes, soit à 65 % de nos répondants. Quant aux modèles hybride et décentralisé, ils représentent respectivement 34 % et 1 % des répondants.



Est-ce que votre ville/MRC/ municipalité a une politique ?



49%

NON

51%

OUI

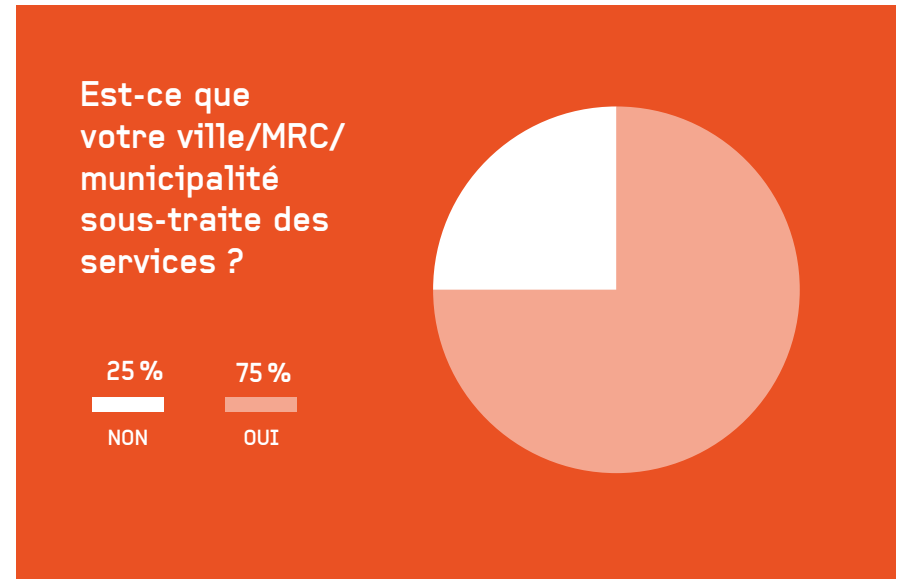
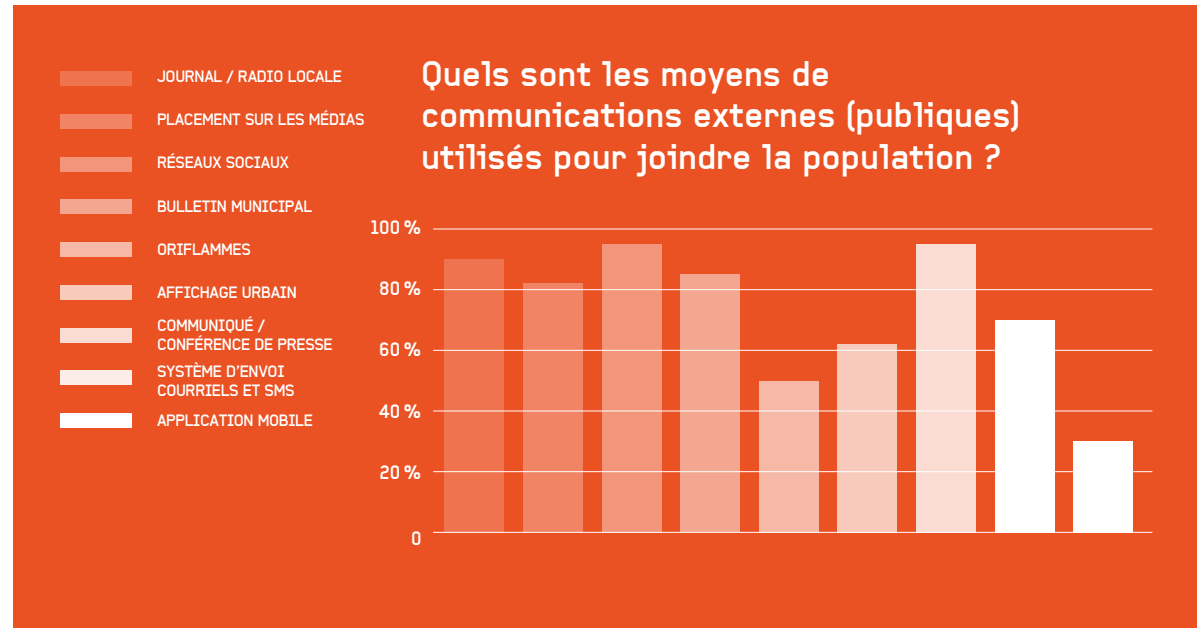
Ce sont 51 % des municipalités membres qui ont en place une **politique de communication**. La politique établit un cadre de référence et d'orientation pour toutes les actions de communication, internes et externes. Celle-ci veille à la cohésion et à l'unité des messages afin d'intensifier et de maintenir la notoriété du service. De ce fait, nous sommes en mesure d'établir un lien de causalité entre l'utilisation du modèle hybride et le fait qu'une municipalité sur deux ne possède pas de politique de communication à l'interne. Effectivement, l'absence d'une telle politique ne permet pas de centraliser l'ensemble des communications municipales. Néanmoins, le manque de temps lié à une surcharge de travail joue un rôle majeur dans l'atteinte de l'objectif de centralisation des services et l'élaboration d'une telle politique.

Les **outils de communication externes** sont des supports que plusieurs membres de l'ACMQ utilisent pour diffuser des informations et véhiculer des messages aux citoyens. Une multitude d'outils différents sont utilisés par plusieurs municipalités. Toutefois, le journal, les réseaux sociaux et les communiqués de presse

demeurent les moyens de diffusions les plus utilisés. Ces trois outils de communication sont mis en pratique par plus de 90 % des répondants, ce qui démontre que les membres de l'ACMQ ont bien intégré les tendances de l'ère numérique dans leurs activités de communication. En effet, il ne s'agit pas d'un simple hasard que les **réseaux sociaux** soient utilisés en majorité par l'ensemble des municipalités. Nous relevons que 98 % des répondants possèdent un compte Facebook dans lequel ils diffusent des informations relatives à leur municipalité. De plus, 50 % des services de communication du Québec sont présents sur une deuxième plateforme numérique telle qu'Instagram, Twitter, LinkedIn ou YouTube. Les communicateurs affirment que ces outils de communication leur permettent d'être plus près de leurs citoyens tout en leur permettant de communiquer rapidement et efficacement des informations urgentes. Finalement, l'application mobile commence tranquillement à être intégrée dans le milieu municipal, au sein duquel 35 % des répondants affirment avoir mis en place un tel outil.

L'arrivée des réseaux sociaux dans le milieu municipal amène également son lot de défis. Nous constatons qu'il existe un lien entre la présence de plus en plus active des municipalités sur les réseaux sociaux et un fort pourcentage d'horaires atypiques. L'objectif de bien communiquer oblige 47 % des services de communication à effectuer une **veille médiatique** et à être disponibles au-delà des heures de travail normales. De plus, la multiplication des plateformes de réseaux sociaux vient complexifier la veille médiatique et oblige les communicateurs à délaisser une plateforme pour une autre. Cela crée une sélection involontaire quant au public cible, qui est souvent lié au type de plateforme sélectionné. Par exemple, Facebook et YouTube sont particulièrement populaires parmi les 18 à 44 ans³ tandis que les utilisateurs d'Instagram et de Snapchat sont âgés de 18 à 24 ans à plus de 60 %. Pour ce qui est de LinkedIn, il attire une clientèle plus âgée, soit entre 35 et 44 ans. Ceci signifie que les communicateurs doivent user de stratégie pour rejoindre un public cible.

Nous avons également constaté que plusieurs municipalités sous-traitent certaines de leurs activités, autant pour des raisons d'expertise que de surcharge de travail. On entend par **sous-traitance** une entité qui exécute un travail qui lui a été confié par une autre entreprise. En effet, 75 % des services de communication font appel à des firmes externes pour la production de graphismes, de contenus ou de montages vidéos, de photographies ou encore de programmation Web.



³ CEFRIQ – NETendances. (2018). Quel usage les Québécois font-ils des médias sociaux en 2018 ?, [En ligne]. <https://cefrio.qc.ca/fr/enquetes-et-donnees/netendances2018-medias-sociaux/> (Page consultée le 13 novembre 2019).

Amélioration et efficacité



Dans notre sondage en ligne et lors des entrevues téléphoniques, nous avons demandé aux services de communication d'identifier des pistes de solutions concernant l'amélioration et l'augmentation de l'efficacité de communication au sein de leur municipalité. Nous avons reçu plusieurs réponses que nous avons regroupées.

En général, les répondants ont soulevé leur manque de connaissance ou de maîtrise des plateformes de réseaux sociaux. Étant des outils de plus en plus utilisés, la valeur ajoutée de la maîtrise des réseaux sociaux fut largement démontrée. De ce fait, une formation abordant les réseaux sociaux et les enjeux qui s'y rattachent serait utile quant à l'amélioration de la productivité et de la gestion de leurs communications.

Toutefois, la problématique la plus fréquemment soulignée est celle des ressources humaines à l'interne. En effet, beaucoup de répondants clament que ceux-ci ont de la difficulté à faire face à la charge de travail puisqu'il y a un manque de main-d'œuvre à l'interne. Les municipalités sont surtout composées de petits services de communication, de ce fait, font face à une énorme surcharge de travail.

Enjeux et défi



Le premier enjeu soulevé chez les individus questionnés est la **légitimité** du service de communication. En effet, la pertinence du département ne semble pas être comprise par les autres services de la municipalité et par des citoyens. Le manque de reconnaissance des compétences des communicateurs par les élus et la direction générale cause un manque de considération du service de communication dans le cadre de différents projets. Cela a aussi un impact sur leurs stratégies d'attraction en matière de recrutement alors que les citoyens ne reconnaissent pas la vraie valeur du service.

Le deuxième enjeu est la **surcharge de travail**. En effet, le dédoublement des tâches en matière de service à la clientèle afin de rejoindre les citoyens de l'ère numérique et ceux de l'ère traditionnelle cause une augmentation de la charge de travail. De plus, les compétences du

service n'étant pas reconnues de par leur manque de légitimité perçue, l'implication en aval des services de communication implique évidemment une surcharge de travail. Le manque de reconnaissance de la part de la haute direction et des élus amène également une incompréhension du besoin de nouvelles ressources au sein des équipes des services de communication. Ainsi, les employés étant débordés, ceux-ci n'ont pas le temps ni les ressources pour faire la promotion de leur service auprès des élus et des citoyens.

Le troisième enjeu est la **stratégie d'attraction** des services de communication du Québec. En période de pénurie de main-d'œuvre, il semblerait qu'il devient de plus en plus difficile pour les gestionnaires en communications d'attirer des talents dans le milieu municipal. En effet, l'aspect « glamour » de la communication en agence ou en entreprise privée semble attirer davantage les jeunes communicateurs. Ceci est dû au manque de connaissance du milieu municipal et d'une vision erronée de type « bureaucrate ». Pour les jeunes professionnels, les instances municipales représentent des menottes dorées. Ce qu'ils entendent par menottes dorées, c'est que dans le milieu municipal, les conditions de travail sont certes très bonnes, mais le travail peut être redondant, voire ennuyeux. Briser cette réputation demandera du temps et de l'énergie, mais c'est essentiel si l'on veut pourvoir les postes futurs. Il est à noter que certaines municipalités semblaient vivre l'inverse. En effet, il semblerait que pour chacun des postes affichés, elles reçoivent recevraient une quantité intéressante de candidatures. Malgré ceci, il est tout de même essentiel de planifier la relève et d'améliorer la réputation des communicateurs municipaux.

Tendances



Nouveautés

La plus grande tendance actuelle au sein des équipes de communication des municipalités, des villes et des MRC est le virage technologique. En effet, une grande majorité des répondants nous ont soulevé avoir intégré plusieurs éléments de l'ère numérique dans l'ensemble de leurs activités de communication. L'objectif étant de devenir une ville dite «intelligente», plusieurs municipalités ont mis de l'avant les inscriptions et les paiements en ligne à l'aide d'une application mobile ou d'un nouveau site Web. De ce fait, les moyens de communication externes se sont aussi adaptés à la montée de l'ère numérique où les SMS et les appels automatisés sont des méthodes que plusieurs ont récemment adoptées. Les communicateurs sont aussi de plus en plus actifs sur une multitude de plateformes de médias sociaux, tel qu'illustré précédemment.

PROFIL DU

COMMUNICATEUR

L'analyse de chacune des catégories nous a permis d'identifier un profil type à chacun des groupes préalablement identifiés. Vous trouverez ci-dessous chacun des groupes avec leurs caractéristiques respectives.

4 999

habitants et —

Relevant directement du directeur général, le communicateur municipal dans le service de communication joue un rôle de conseiller. Il ne semble pas y avoir d'exigences précises quant à la scolarité ou le nombre d'années d'expérience requises pour son poste. En plus d'être seul au service de communication, le conseiller sera appelé à partager sa tâche avec un ou plusieurs autres services tels que les loisirs, la culture, ou même le tourisme. En effet, 80 % des municipalités ont affirmé que la ressource au service de communication était partagée avec d'autres services. Dans certains cas, nous verrons que le conseiller sera supporté par une personne à titre d'adjointe, qui sera également partagée entre plusieurs services.

Répartition des communicateurs de municipalités de 4 999 habitants et moins travaillant dans un service de communication avec un horaire normal ou atypique

60 %
ATYPIQUE

40 %
NORMAL



TABLEAU

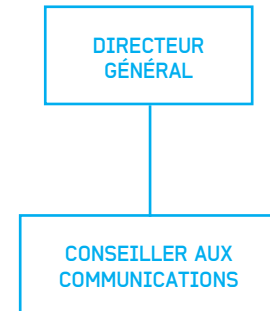
4

La jeunesse du service de communication, créé en moyenne il y a moins de 5 ans, ajoute son lot de défis. En effet, en plus de devoir concevoir l'ensemble des documents, le conseiller est appelé à instaurer une nouvelle culture de communication à l'interne. Il semble y avoir une certaine rigidité dans l'implantation d'un modèle de communication centralisé au niveau des municipalités de 4 999 habitants et moins étant donné que les services étaient auparavant responsables de chacune de leurs communications. On retrouve un service de communication hybride. En plus, les communicateurs sont appelés à développer et à implanter une politique de communication, puisque 99 % des répondants de cette catégorie nous affirment ne pas en avoir une déjà en place. Tout ceci amène les services de communication de moins de 4 999 habitants à faire face à un enjeu de main-d'œuvre important. Comme mentionné précédemment, le service étant composé essentiellement d'une seule personne qui assume le rôle aux communications, la charge de travail est considérable.

Le conseiller du service de communication travaille normalement durant des heures de travail atypiques. C'est ainsi qu'ont répondu 60 % des communicateurs de cette catégorie lors du sondage en ligne (voir tableau 4). La veille médiatique et les besoins croissants en matière de communication obligent les conseillers à prolonger leurs heures en dehors des heures normales d'ouverture de la municipalité. De plus, même ceux qui possèdent des horaires de travail normaux se retrouvent généralement administrateurs de pages sur des plateformes de médias sociaux, ce qui les pousse à être constamment connectés. La plateforme numérique utilisée dans l'ensemble des municipalités de 4 999 habitants et moins est Facebook. De plus, les conseillers communiquent également avec leurs citoyens via les médias locaux et les communiqués de presse.

Envoyer en sous-traitance certains de leurs mandats demeure une solution de choix pour ce groupe de municipalités. En effet, **l'ensemble de nos résultats démontrent que tous les communicateurs sous-traitent** différents projets reliés, par exemple, à la programmation et au graphisme.

Les communicateurs des municipalités de 4 999 habitants et moins font partie du groupe qui réclame une meilleure collaboration entre les municipalités et les membres de l'ACMQ. Ceux-ci réclament des outils pour répondre à leurs besoins de base en communication tels que la gestion des médias sociaux, l'instauration d'une politique de communication, et des exemples de tout autre problème que les autres municipalités similaires auraient déjà vécu.



Le communicateur type possède un baccalauréat et travaille au sein d'un service de communication composé d'une ou de deux personnes. Les rôles des communicateurs vont de directeur à coordonnateur. La majorité des directeurs de communication relèvent du directeur général (voir organigramme). Le service de communication reste pour l'ensemble partagé entre plusieurs services. En effet, comme pour la catégorie des moins de 5000 habitants, les communicateurs sont appelés à jouer différents rôles dans plusieurs services. Pour ce qui est de l'ancienneté des services de communication, il n'y a pas de tendance qui nous permettrait d'affirmer quelque conclusion que ce soit. Toutefois, il est intéressant de constater qu'environ 50 % des services de communication possèdent une politique de communication. C'est donc dire que cette catégorie de répondants possède déjà plus de ressources que la catégorie antérieure.

5 000

—

11 999

habitants

Les membres communicateurs de ce groupe de municipalités ont en majorité des horaires de travail atypiques. Ils sont très présents sur les médias sociaux, 50 % des répondants affirment utiliser une 2^e plateforme numérique autre que Facebook (Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram), comparativement aux municipalités plus petites (voir tableau 5). De ce fait, les tâches associées à la gestion des plateformes numériques sont également plus nombreuses. Nous voyons donc une augmentation de la charge de travail associée à ceci. D'ailleurs, les communications passent, en plus des médias sociaux, par des moyens plus traditionnels tels les médias locaux ou l'affichage public.

De plus, nous calculons que 68 % des municipalités de ce groupe préalablement établi utilisent des SMS afin de communiquer de façon rapide et efficace avec leurs citoyens. Les services de communication commencent même à mettre en place des outils dans le but de devenir des villes dites « intelligentes ». En effet, 36 % des municipalités ont développé une application mobile disponible pour l'ensemble

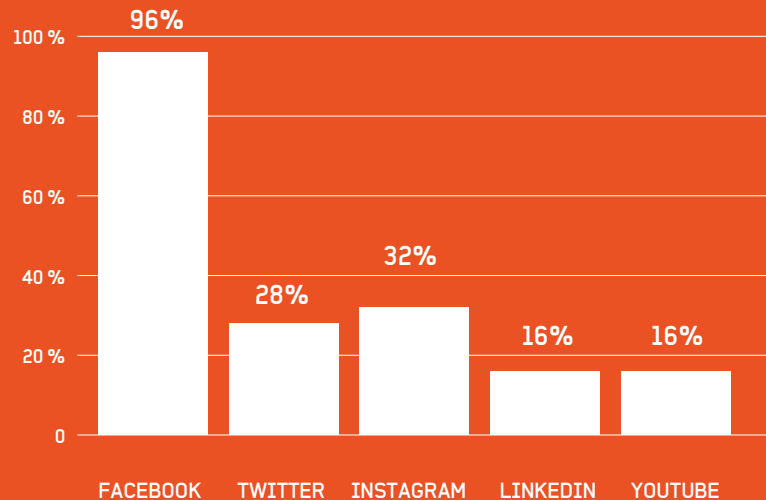
des citoyens. Cette catégorie de municipalités suit donc lentement mais sûrement la nouvelle ère technologique en matière de communication.

Toutefois, tout comme les services de communication des municipalités de 4999 habitants et moins, les communicateurs de cette catégorie réclament des ressources humaines supplémentaires. En effet, l'utilisation de la sous-traitance reste un moyen de diminuer la charge de travail selon 68 % des communicateurs de cette catégorie. Le type de mandat le plus souvent envoyé à l'externe est tout ce qui se rapporte au graphisme.

TABLEAU

5

Répartition de l'utilisation des médias sociaux au sein des municipalités de 5 000 à 11 999 habitants



12 000

—

19 999

habitants

Le profil type du communicateur des municipalités de 12000 à 19999 habitants ressemble à celui de ses collègues opérant dans un service de communication de 5000 à 11999 habitants. Il possède lui aussi un baccalauréat, occupe un poste de directeur ou de coordonnateur et travaille dans une équipe composée d'une à trois personnes.

Toutefois, on remarque une présence accrue du département des ressources humaines,

qui prend en charge les communications dans plusieurs municipalités. Comparativement aux autres catégories des services de communication qui opèrent sous la direction du directeur général, ces communicateurs relèvent des ressources humaines (*voir organigramme*), à raison de deux conseillers sur cinq. Malgré ceci, on relève que le service de communication est beaucoup mieux implanté en globalité, ce qui lui permet de faire valoir ses intérêts à l'interne. Toutefois, on dénombre encore une fois que 50 % des services de communication de cette catégorie ne possèdent pas de politique de communication.

TABLEAU

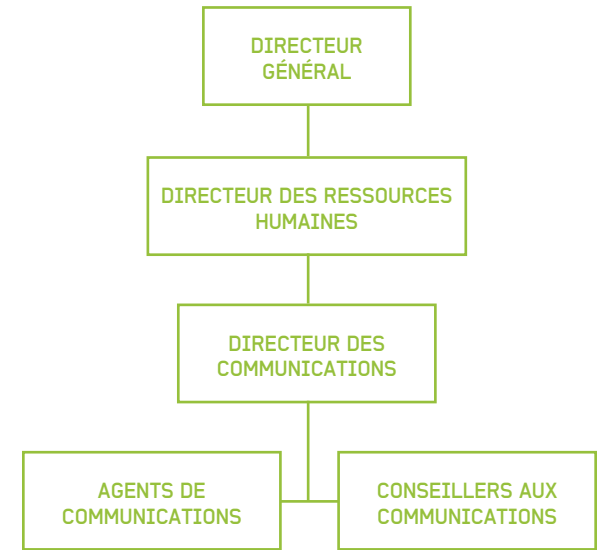
6

Répartition des municipalités de 12 000 à 19 999 habitants qui sous-traitent leurs mandats

40%
NON60%
OUI

Tout comme la catégorie précédente, les municipalités de 12 000 à 19 999 habitants suivent aussi la tendance numérique. En effet, les méthodes de communication externes sont tout autant diversifiées, passant des médias locaux aux médias sociaux jusqu'à l'implantation d'une application mobile pour plusieurs. De ce fait, 60 % des municipalités sont présentes sur plus d'une plateforme numérique incluant Facebook. Il semble y avoir une nécessité pour ces communicateurs d'être présents sur le plus de médias sociaux possible afin de joindre ses différents publics cibles. Tout comme pour la catégorie de municipalité précédente, les communicateurs travaillent dans un environnement où l'horaire est atypique en raison de la surcharge de travail due à leur présence sur plusieurs médias autant sociaux que traditionnels. De ce fait, 45 % des services de communications affirment travailler les soirs et les fins de semaine afin de répondre aux besoins des citoyens. La croissance rapide du service et la forte demande en communication des municipalités semble en être la cause.

En opposition à la surcharge de travail, les services de communication des municipalités de 12 000 à 19 999 habitants semblent gagner en légitimité auprès des autres services alors que 60 % des communicateurs affirment travailler dans un environnement où les communications sont centralisées. Ainsi, une



majorité des municipalités font approuver leurs communications par le service de communication. Toutefois, le 40 % restant travaille plutôt de manière hybride, ce qui signifie que certains départements à l'interne continuent de gérer leurs communications de façon indépendante.

En ce qui a trait à la sous-traitance, c'est 60 % des communicateurs qui sous-traitent des mandats à l'externe, notamment le graphisme et l'impression (voir Tableau 6). Ce haut pourcentage confirme bien les besoins de main-d'œuvre des services de communication de 12 000 à 19 999 habitants qui réclament beaucoup de ressources et d'aide quant à la gestion de ces médias sociaux. Également, nous pouvons constater une tangente entre la taille des équipes et les spécialisations à l'interne. En effet, plus l'équipe est réduite, plus l'étalement des compétences est limité.

20 000 —
49 999 habitants

Les communicateurs d'une municipalité de 20 000 à 49 999 habitants possèdent en majorité un diplôme universitaire. La proportion de diplômés d'un baccalauréat au sein d'une équipe de communication est de 66 % et de 26 % pour une maîtrise. Ainsi, c'est à compter de 20 000 habitants que l'on remarque un prorata plus important de communicateurs possédant un diplôme de 2^e cycle. Dirigé majoritairement par un directeur, le service de communication évolue dans un environnement de travail qui existe depuis plus de 5 ans en moyenne.

La taille du service augmente aussi comparativement aux autres municipalités puisque les équipes sont maintenant composées en moyenne de quatre personnes (*voir organigramme*). L'ancienneté du service et sa taille expliqueraient donc pourquoi les services de communication des municipalités de 20 000 à 49 999 habitants sont dotés à 59 % d'une politique de communication — taux le plus élevé comparativement aux catégories précédentes. D'ailleurs, cela contribuerait fortement à la centralisation des activités du service de communications où celui-ci est valorisé à l'interne par la présence d'une

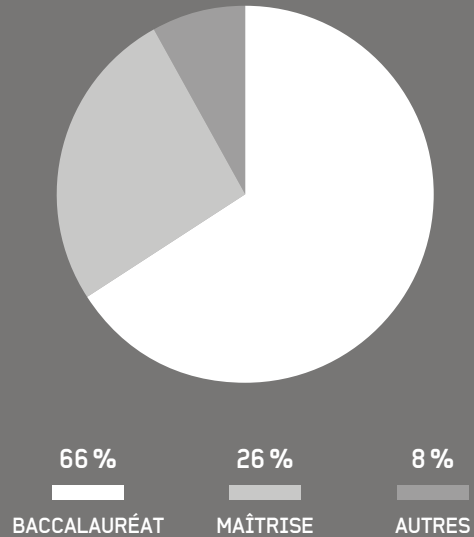
politique de communication. De ce fait, 70 % des communicateurs de cette catégorie affirment que leurs services centralisent ces activités au sein de la municipalité.

Toutefois, comme illustré précédemment, les communicateurs de cette catégorie travaillent aussi dans un milieu où les horaires sont atypiques selon la moitié des répondants. Toujours aussi présents sur de multiples plateformes numériques telles que Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube et Instagram leur charge de travail ne fait qu'augmenter, résultante d'une constante veille médiatique. D'ailleurs, rares sont les municipalités présentes sur un seul média social, nombre se chiffrant à 11 % des municipalités de ce groupe (*voir tableau 8*). La mise en place d'une application mobile est aussi au cœur des innovations puisque 37 % des services de communication affirment avoir mis en place un tel outil.

TABLEAU

7

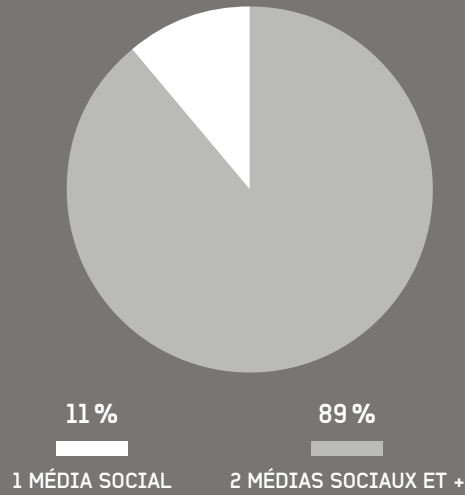
Répartition du plus haut niveau de scolarité des communicateurs dans les municipalités de 20 000 à 49 999 habitants



TABLEAU

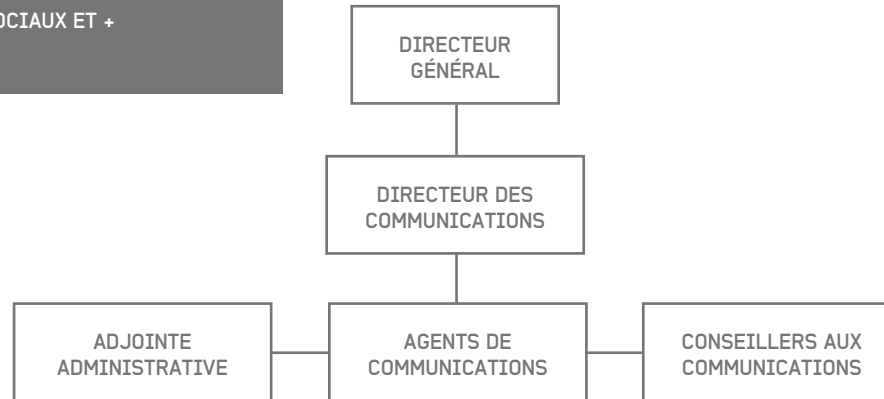
8

Répartition de la présence des services de communication des municipalités de 20 000 à 49 999 habitants sur les réseaux sociaux



Suivant la même tendance, cette catégorie de municipalité sous-traite également autant ses mandats. En effet, 77 % des communicateurs nous affirment avoir eu besoin de firmes externes en matière de graphisme, multimédia, impression, programmation et traduction.

Les besoins en matière de gestion des médias sociaux sont très présents. Également, malgré la présence d'une légitimité du service de communication, il semblerait que ce service ait encore de la difficulté à mettre en valeur ses besoins en ressources humaines supplémentaires.



50 000

—

74 999

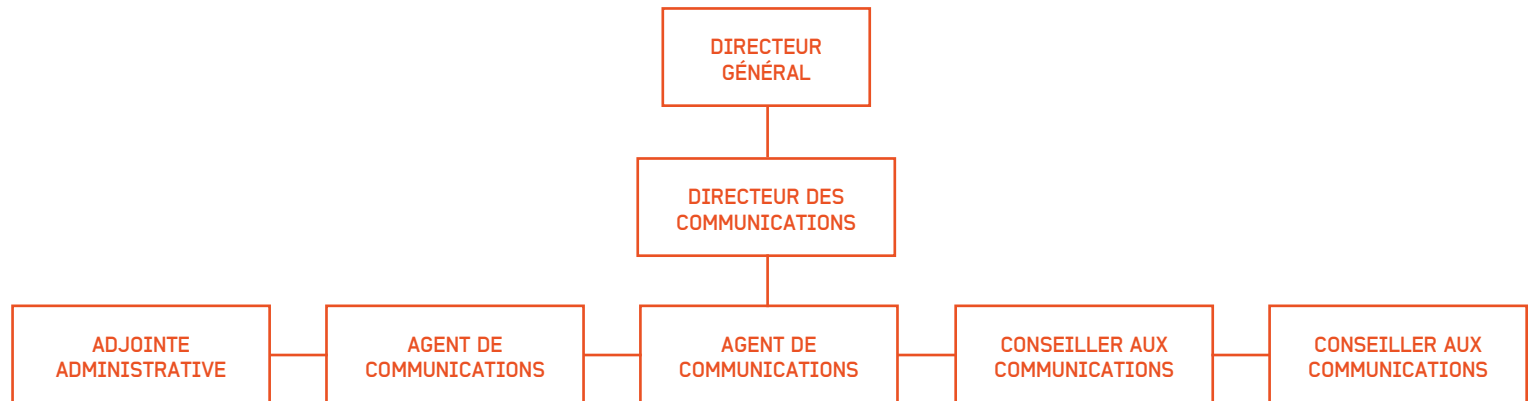
habitants

Le communicateur d'une ville entre 50 000 et 74 999 habitants possède un diplôme universitaire. En effet, la tangente soulignée dans le groupe précédent se poursuit également ici quant au diplôme de 2^e cycle. L'équipe de communication typique compte en moyenne cinq membres. On y retrouve un directeur, qui relève directement de la direction générale, deux conseillers, deux agents de communications et un adjoint à la direction (*voir organigramme*). Il est important de mentionner qu'une proportion des villes de cette catégorie relève toujours des ressources humaines. Malgré le manque de politique de communication dans 66 % des municipalités de ce groupe, la communication générale semble centralisée au niveau des services de communication.

Tout comme la catégorie des 20 000 à 49 999 habitants, les communicateurs semblent travailler selon un horaire atypique. Une fois de plus, la veille médiatique et la surcharge de travail semblent avoir un impact sur l'horaire des équipes de communication. La veille médiatique se fait de façon hybride, ce qui signifie autant sur les réseaux sociaux que sur les médias traditionnels. La communication à l'externe se fait également par les deux mêmes procédés. En effet, l'ensemble des municipalités utilisent autant les médias locaux que les médias sociaux pour transmettre de l'information à la population. L'utilisation d'un système de messagerie, tel que l'envoi automatisé de SMS ou l'affichage urbain

reste également une méthode efficace afin de diffuser un message rapidement ou urgent. De plus, ceci reste un moyen utilisé par une grande majorité des services de communication de cette catégorie afin de combler le manque d'expertise à l'interne et la surcharge de travail, notamment au niveau du graphisme.

Finalement, les communicateurs des municipalités de 50 000 à 74 999 habitants font face à des enjeux similaires à ceux précédemment énoncés. En effet, une formation sur la gestion des médias sociaux est fortement souhaitée ainsi que des solutions pour contrer la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine de communication municipale.



Note

Il est à noter qu'à cette étape de l'élaboration des profils de communicateurs, les équipes de travail sont très grandes. Il est difficile d'établir un profil typique pour un service aussi volumineux. Ainsi, pour la catégorie de 75 000 à 149 999 habitants et de 150 000 habitants et plus, nous vous présentons une tendance actuelle des services de communication plutôt qu'un profil typique.

75 000

—

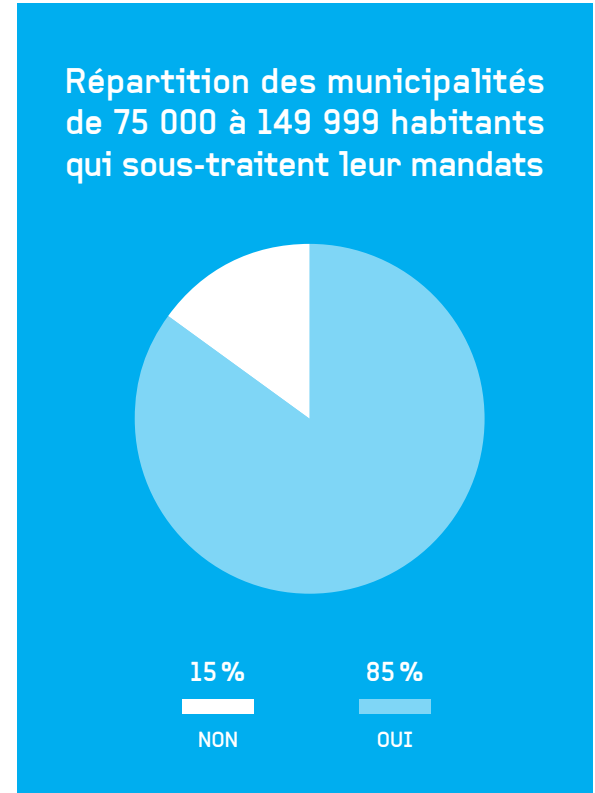
149 999

habitants

Le communicateur des municipalités de 75 000 à 149 999 habitants possède un diplôme d'études universitaire : un baccalauréat (BACC) ou une maîtrise. Œuvrant sous la direction du directeur général, les équipes de communication sont composées, en moyenne, de 10 personnes et plus. La force de la taille de l'équipe et son historique lui accordent une certaine valorisation à l'interne auprès des autres services. Ainsi, les tâches et les responsabilités sont beaucoup mieux réparties au sein de l'équipe des services de communication. De ce fait, 85 % des municipalités affirment que leurs activités de communication sont centralisées. De plus, leur équipe de travail nombreuse leur permet d'avoir un horaire de travail normal selon plus de 85 % des communicateurs. Toutefois, environ 40 % des communicateurs nous énoncent qu'ils ne possèdent toujours pas de politique de communication; fait étonnant considérant la grandeur et l'importance du service dans la municipalité.

Les communicateurs des municipalités de 75 000 à 149 999 habitants ont une très bonne expertise en ce qui a trait à leur communication externe. En effet, chacun des services est très présent sur une majorité de plateformes en ligne. Nous analysons que 100 % des services de communication sont présents sur au moins trois médias sociaux. L'application mobile est aussi de plus en plus populaire dans les municipalités qui ont plus de moyens et de ressources pour la mettre en place. Également, le service de communication dispose de plusieurs moyens autres que les médias sociaux, afin de faire parvenir des messages à la population. Elle utilise les bulletins municipaux, les médias locaux, les SMS, les brochures d'activités, les oriflammes, etc.

D'ailleurs, il est toujours aussi surprenant d'apprendre que la sous-traitance reste un moyen autant utilisé dans les municipalités de 75 000 à 149 999 habitants. Encore une fois, plus de 85 % des municipalités font appel à des firmes externes pour leurs besoins en graphisme. Contrairement aux plus petites municipalités, nous estimons que les équipes de communication sous-traitent certains de leurs



mandats en raison d'une surcharge de travail et non d'un manque de compétences à l'interne.

La surcharge de travail et le manque de main-d'œuvre restent un enjeu important tout comme pour les autres catégories de municipalités. Les municipalités sont des gouvernements de proximité, et leur objectif de rester proche des citoyens comporte des défis tels que la gestion des médias sociaux. Nous réalisons que plus la municipalité est peuplée, plus il est difficile de gérer la demande de communication. Ainsi, les municipalités sentent qu'elles sont en constante surcharge de travail et qu'elles n'ont pas les budgets adéquats pour répondre aux besoins.

150 000

habitants et +

Les services de communication des municipalités de 150 000 habitants et plus sont ceux qui ont les équipes de travail les plus établies. Les services se sont grandement développés et comptent aujourd'hui des équipes nombreuses afin de répondre à une population tout aussi nombreuse. Comme la majorité des grandes institutions, les municipalités de ce groupe de populations privilégient le diplôme du 2^e cycle. En effet, les diplômés d'une maîtrise travaillant au sein d'une municipalité sont en grande majorité embauchés par des villes de plus de 150 000 habitants. Le service de communication est sous la direction du directeur général. Ils ont en très grande majorité une politique de communication bien établie et communiquée à tous les employés à l'interne. Il existe une structure claire et rigide.

Toutefois, malgré leur structure et politique de communication, ils n'arrivent toujours pas à centraliser l'ensemble de leurs activités. En effet, la taille de l'institution et le nombre de communication faites chaque jour rendent très difficile le contrôle de la communication externe. Il est évident que les villes de 150 000 habitants et plus ont pour objectif de centraliser la communication externe, mais que dans les faits, ce serait davantage un système hybride. Il est également à noter que considérant la nature et la taille de l'institution, les changements que désire mettre en place l'équipe de communication sont lents et difficiles à appliquer. En effet, la structure municipale dans ce groupe n'est pas aussi flexible que dans les autres catégories de municipalités.

Les services de communication de villes de plus de 150 000 habitants sont présentés comme étant une firme externe de communication. Ils sont appelés à jouer un rôle beaucoup plus stratégique que les autres groupes de services de communication municipales. En

effet, l'expertise variée que l'on retrouve dans leur équipe de travail leur permet de répondre à l'ensemble des services internes ainsi qu'aux citoyens. Cependant, ces mêmes facteurs sont responsables en partie de leur surcharge de travail. Le service manque à plusieurs égards de budget et de personnel afin de répondre à la demande croissante des citoyens et des autres services. En d'autres termes, ils ne se donnent pas les moyens de leur ambition. En plus, le service est également responsable de la veille médiatique, ce qui pousse certains employés à travailler hors des heures normales de travail. C'est une réalité à laquelle les services de communication de cette catégorie, tout comme les précédentes, font face de par une présence accrue sur plusieurs médias sociaux. Il semblerait que la communication citoyenne soit en continu. En effet, les municipalités de 150 000 habitants et plus sont présentes sur la majorité des médias locaux et des médias sociaux. Les services de communication de cette catégorie, tout comme certaines catégories

antérieures, ont beaucoup développé leur service en ligne, la mise en place d'alerte SMS et de plateforme citoyenne pour l'ensemble de leurs réseaux respectifs. L'application mobile est actuellement en développement pour plusieurs. Cependant, il appert que l'implantation de services technologiques est plus lente que dans les autres groupes de municipalités. En effet, comme mentionné précédemment, les changements sont longs et difficiles à mettre en place. Les changements technologiques ne sont pas épargnés.

Nous constatons que la sous-traitance reste un élément présent. Nous analysons que 75 % des services de communication sous-traitent un ou plusieurs de leurs mandats. Tout comme la catégorie de 75 000 à 149 999 habitants, la surcharge de travail serait une explication à ce phénomène, et non le manque de compétence à l'interne.

Au niveau des services de communication des MRC, il est important de mentionner que leur rôle diffère de celui des municipalités et des villes. Une MRC regroupe l'ensemble des municipalités d'un même territoire, tout en étant une municipalité au sens de la loi, mais elle n'a pas la même proximité avec les citoyens. Sa mission est différente et tend davantage à soutenir les municipalités locales, tout en informant les citoyens sur les sujets relevant de sa compétence comme l'aménagement, l'urbanisme ainsi que, le développement local et régional.

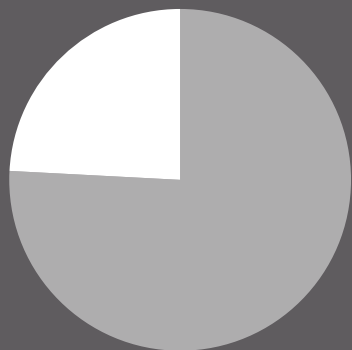
Le communicateur joue un rôle de responsable et possède comme diplôme, en moyenne, un baccalauréat. Il travaille seul et relève directement du directeur général dans 88 % des cas (voir organigramme). Le responsable évolue dans un département de communication bien établi. Majoritairement, sa tâche de travail sera consacrée à temps plein aux communications de sa MRC. De plus, 41 % des communicateurs nous affirment qu'aucune politique de communication n'est mise en place.

The logo consists of the letters 'MRC' in a bold, sans-serif font, centered within a white rectangular box.

TABLEAU

9

Répartition des communicateurs des MRC travaillant dans un service de communication avec horaire normal ou atypique



24%

IRRÉGULIER

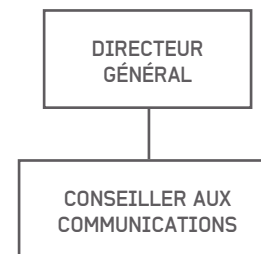
76%

RÉGULIER

Les communicateurs affirment à 76 % avoir un horaire de travail normal (voir Tableau 9). Cette réalité diffère de leurs homologues dans les milieux municipaux pour plusieurs raisons. Premièrement, les citoyens ne semblent pas bien comprendre le rôle quotidien des MRC selon les communicateurs municipaux. Ceux-ci sont donc plus enclins à communiquer en premier lieu avec leurs municipalité respectives afin d'obtenir de l'information, et ce, même si cela ne se trouve pas dans leur champ de compétences. Ceci est également vrai au niveau des médias sociaux. Les communicateurs sont appelés à jouer un rôle différent quant à la veille médiatique. Bien que l'ensemble des responsables affirment gérer au minimum une page Facebook, leur achalandage est moindre. Deuxièmement, les MRC étant composées de maires des villes et municipalités locales, ceux-ci font affaire généralement avec le service de communication interne de leur propre municipalité avant d'utiliser celui de la MRC.

En prenant en considération la nature de leur mission organisationnelle, l'intégration d'une application mobile et de système d'envoi SMS dans les services de communication des MRC n'est pas une de leur priorité. Bien qu'il existe certaines applications sur le tourisme régional et la gestion des matières résiduelles, ceci demeure inusité. En ce qui a trait à la sous-traitance, les MRC sont comme les catégories de municipalités précédentes. Elles sous-traitent à l'externe plusieurs mandats, dont le graphisme, la programmation et la gestion des médias sociaux.

Les responsables des communications des MRC font face à plusieurs enjeux uniques à leur catégorie. Premièrement, la légitimité au niveau du conseil des maires est un défi de taille. Bien que les besoins des services de communication dans une MRC soient réels, les communicateurs ont de la difficulté à légitimer leur raison d'être. Deuxièmement, les MRC regroupent des municipalités qui ont chacune leur mission propre, leur vision et leurs valeurs. Il est donc difficile pour les services de communication de définir leur identité. Troisièmement, la concertation entre les municipalités tant au niveau de la gestion des médias sociaux que des activités ou des publications est un défi de taille. Arriver à satisfaire aux exigences de toutes les municipalités locales tout en étant le plus efficace et efficace possible est une tâche ardue.



Recommandations et conclusions



Suivant l'analyse du profil **général** du communicateur dans les services de communication des municipalités du Québec et dans **chacune des catégories** de municipalités établies en fonction du nombre d'habitants, nous sommes en mesure de tirer les conclusions suivantes.

ENJEUX

Les enjeux entre les municipalités sont très similaires malgré leurs différences démographiques. Certes, la montée de l'ère numérique est un enjeu plus associé aux municipalités de 20 000 habitants et moins, alors que la gestion du changement revient davantage aux municipalités de plus de 20 000 habitants. En effet, le fait que les municipalités de moindre taille ont des effectifs aux communications réduits et des budgets de fonctionnement plus minces engendre une difficulté supplémentaire dans l'intégration des nouvelles technologies dans leurs opérations. Également, l'agilité d'action des petites municipalités tend à diminuer au fur et à mesure que l'équipe municipale augmente et que la lourdeur bureaucratique prend de plus en plus d'ampleur. Toutefois, lorsque nous analysons l'ensemble des défis soulevés par les communicateurs, nous sommes en mesure de déterminer que la majorité des défis demeurent similaires.

MÉDIAS SOCIAUX

Les médias sociaux sont des outils de plus en plus prisés par les services de communication des municipalités. Les multiples plateformes numériques offertes sur le marché commencent à remplacer les médias traditionnels tels que le journal et la radio, dont l'objectif est d'informer la population. Les médias sociaux permettent aux communicateurs de joindre leurs interlocuteurs sans intermédiaire. Ceci accélère le processus, le rendant plus efficient. Cependant, une bonne partie de la population

reste inactive sur les médias sociaux. Ceci oblige donc les communicateurs à devoir utiliser les deux moyens de communication afin de rejoindre l'ensemble de leur clientèle. Nous constatons alors un dédoublement de la tâche. Ceci a un impact direct sur leur charge de travail et demande une nouvelle spécialisation, celle des nouveaux médias numériques.

Somme toute, l'avènement des médias numériques apporte des changements positifs au niveau des communications en général. Une fois maîtrisés, les nouveaux outils de communication permettent aux communicateurs d'augmenter leur efficacité et d'atteindre une certaine efficience dans leur rendement au travail. Cependant, cet avènement crée également des attentes chez les citoyens. Ceux-ci sont enclins à attendre des réponses instantanées à leur questionnement, et ce, à toute heure et à tout moment de la semaine. Il est donc impératif, de bien informer les citoyens afin de limiter leurs attentes. Ceci nécessite l'élaboration d'une politique de communication et des réponses automatisées sur les différentes plateformes telles que Messenger, Instagram et les services de messagerie électronique.

SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance est une démarche répandue dans l'ensemble des municipalités, et ce, peu importe la taille du département de communication. Le manque d'expertise à l'interne pour des besoins nichés tels que le graphisme, la programmation ou encore le montage vidéo demande l'appui d'une ressource externe et

demeure une nécessité. De plus, au niveau des plus grandes municipalités qui possèdent cette expertise à l'interne, la surcharge de travail demeure si présente qu'elle pousse les communicateurs à utiliser de façon sporadique ou permanente des services externes pour leur venir en aide. Ce phénomène reste un enjeu budgétaire pour les petites municipalités, qui n'ont pas nécessairement les fonds requis pour utiliser ce genre de service.

Il serait intéressant d'évaluer la possibilité d'utiliser davantage les MRC pour venir en aide aux différentes municipalités à ce sujet. En effet, celles-ci regroupent déjà les différentes municipalités au Québec. Il serait alors intéressant d'évaluer la possibilité de leur déléguer l'embauche au sein des MRC de certains spécialistes en graphisme ou en programmation Web, selon les besoins afin d'offrir un service partagé. Ainsi, les firmes externes qui assument normalement les services des municipalités seraient remplacées par des employés des MRC qui offriraient les mêmes services à leurs municipalités. Cela permettrait de limiter les coûts et d'améliorer les services offerts.

POLITIQUE DE COMMUNICATION

La politique de communication dans les municipalités permet au département de communication de centraliser l'ensemble de ses activités. Il est alors surprenant de constater que les municipalités ne se dotent pas naturellement d'une telle politique. Il est tout à fait compréhensible que les plus petits services des communication n'en possèdent pas une à l'heure actuelle. Toutefois, il est inquiétant que ce manque soit aussi répandu auprès des municipalités de plus de 20 000 habitants. L'adoption de cette politique par le conseil municipal suivant son élaboration amène une crédibilité et une légitimité qui permettent de structurer autant les communications internes qu'externes. Dans l'optique où vous avez déjà une politique, un processus de mise à jour peut avoir le même effet bénéfique sur la centralisation des services.

RÔLE DE LA MRC

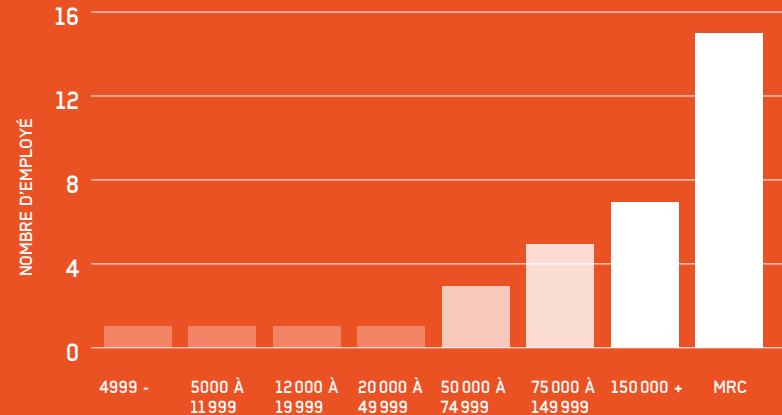
Le rôle de la MRC est très différent de celui des municipalités. En effet, celle-ci est appelée à informer la population sur des enjeux relevant de ses champ de compétences. Les citoyens ne possèdent pas le même sentiment d'appartenance envers la MRC qu'ils affichent envers leur municipalité. Ceci amène donc les communicateurs à avoir un lien moins direct avec leur clientèle. L'enjeu principal des communicateurs pour les MRC membres de l'ACMQ est de définir leur identité. En effet, l'élaboration de celle-ci passera par la conception de leur vision, de leur mission et de leurs valeurs. Cette démarche permettra aux communicateurs, mais surtout aux citoyens, de bien saisir le rôle de la MRC à jouer dans la communauté et engendrera un sentiment d'appartenance. Cependant, ce travail doit venir d'une volonté politique.

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE COMMUNICATION

Dans le cadre de nos recommandations, nous posons un pronostic quant au nombre de ressources physiques présentes dans chacun des services de communication du Québec en fonction du nombre d'habitants des municipalités, des villes et des MRC. En effet, nous avons établi à la suite de notre analyse et de la compilation de nos données qu'une corrélation s'établissait entre le nombre d'habitants et la composition de son service de communication.

Ainsi, en général, chaque service de communication au Québec aurait un communicateur à son actif pour chaque tranche de 10 000 habitants.

Nombre moyen d'employés composant les services de communication du Québec en fonction du nombre d'habitants des municipalités, des villes et des MRC




Essentiellement sous la direction d'un directeur des communications, les services de communication des municipalités, des villes et des MRC du Québec ont tendance à recruter une ressource supplémentaire (agent ou conseiller aux communications) en fonction de leur taille selon un ratio d'un communicateur pour chaque 10 000 habitants. De plus, certains services de communication emploient un adjoint afin de pallier leurs besoins administratifs du département.

RÉPÉTER CET EXERCICE

En terminant, il serait pertinent de répéter cet exercice tous les trois ans. Ceci nous permettrait de porter un regard sur l'évolution de la profession des communicateurs municipaux. De plus, nous serions en mesure d'évaluer les limites, que vous trouverez ci-dessous, auxquelles nous avons fait face lors de ce présent diagnostic du service de communication des municipalités, des villes et des MRC membres de l'ACMQ.

Limitations



Tout au long de notre enquête, nous avons rencontré plusieurs limitations qui peuvent avoir influencé nos résultats.

La première limitation fut le taux de réponses. Pour avoir un rapport d'analyse le plus fidèle possible à la réalité des municipalités, des villes et des MRC, il est essentiel d'avoir une participation représentative. Malheureusement, dans certaines catégories, il nous a été très difficile d'obtenir les résultats à notre sondage en ligne ou une réponse à nos entrevues téléphoniques. Cependant, nous croyons que le faible échantillonnage dans certains groupes n'a pas eu d'incidence marquée sur l'analyse générale. Il est à noter que les entrevues individuelles ont été effectuées durant la saison estivale. Cela est un facteur à considérer lorsque l'on observe le taux de réponse.

La deuxième limitation est reliée aux budgets et à la rémunération. Force est de constater qu'il fut difficile d'établir un budget exact dédié aux communications en fonction de chacune des catégories de municipalités. Les fonds alloués sont trop disparates entre chacun des services de communication. Il y a de nombreuses variables à même les catégories que nous avons créées qui nous empêchent de ressortir une tendance centrale de rémunération ou de budget de fonctionnement. Ces variables sont par exemple, les différences géographiques. En effet, il y a une marge entre les salaires dans le Grand Montréal métropolitain et en région par exemple. Nous ne sommes donc pas en mesure de créer une moyenne voire une médiane de salaire étant donné que les différences sont majeures. De plus, les municipalités n'ont pas toutes la même clientèle comme citoyen. Une municipalité plus touristique aura un budget de communication naturellement plus élevé qu'une municipalité de type agricole.



UN DOCUMENT DE



RÉALISÉ PAR



**JEAN-CHRISTOPHE
CHARTRAND-GAUTHIER, CRHA**

et

JÉRÉMY TEBOUL-MILLAIRE

407 Boulevard Saint-Laurent, suite 202
Montréal (Québec) H2Y 2Y5
www.altifica.ca

Notre mission

Être le partenaire d'affaires privilégié des PME en leur offrant des solutions RH qui ont un impact direct et positif sur leur plan d'affaires.

ANNEXES

Sondage en ligne

1. Pour quelle Ville/MRC/Municipalité travaillez-vous ?
2. Quel est votre genre ?
3. Quel est votre plus haut niveau de scolarité ?
4. Quelle est votre catégorie d'emploi ?
 - Directeur
 - Chef de division
 - Coordonnateur/responsable
 - Conseiller
 - Technicien/Commis/Agent
5. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ?
 - Moins de 2 ans
 - De 3 à 5 ans
 - De 6 à 9 ans
 - Plus de 9 ans
6. Identifiez sur cette droite le ratio cadres/syndiqués (en %) au sein de l'équipe de communication.
7. Dans quelle tranche se situe le nombre de citoyens de votre Ville/MRC/Municipalité ?
 - Entre 0 et 4 999
 - Entre 5 000 et 11 999
 - Entre 12 000 et 19 999
 - Entre 20 000 et 49 999
 - Entre 50 000 et 74 999
 - Entre 75 000 et 149 999
 - Plus de 150 000
8. Identifiez sur cette droite le budget approximatif de votre Ville/MRC/Municipalité. (en millions de \$)
9. Identifiez le budget de fonctionnement (excluant projets non récurrents) de votre service de communication (en milliers de \$).
10. Du budget accordé pour le service de communication, quel est le coût total (approximatif) accordé à la rémunération globale (salaire et avantages sociaux) pour l'ensemble des employés du service ?

11. Est-ce que votre Ville/MRC/Municipalité a une politique de communication ?
12. Est-ce que votre politique de communication a été adoptée par le conseil municipal de votre Ville/MRC/Municipalité ?
13. Est-ce que le service de communication est centralisé, décentralisé ou un hybride ?
- Centralisé (toutes les activités de communication doivent passer par l'équipe de communication)
 - Décentralisé (chaque service fait ses activités de communication)
 - Hybride
14. Est-ce que l'horaire du service de communication est normal ou atypique ?
- Régulier (de 8 h à 18 h)
 - Irrégulier (jours, soirs et fins de semaine)
15. Est-ce que votre Ville/MRC/Municipalité procède à une veille médiatique (analyse des médias traditionnels et sociaux) ?
- Par les médias traditionnels
 - Par les médias sociaux
16. Quels sont les outils utilisés lors d'une veille médiatique ?
17. De quel service relèvent les communications internes ?
18. Quels sont les moyens de communication interne (Ville/MRC/Municipalité) que vous utilisez ?
- Bulletin d'information interne/Affichage interne
 - Babillard/Note interne
 - Réunion de service/coordination
 - Réunion de comité/direction
 - Accueil et intégration des nouveaux employés
 - Programme de reconnaissance
 - Information liée aux séances du conseil municipal
19. Quels sont les moyens de communication externe (publique) utilisés pour joindre la population ?
- Journal/radio locale
 - Placements sur les médias sociaux/site Web
 - Réseaux sociaux
 - Bulletin municipal
 - Oriflammes
 - Affichage urbain (panneaux électroniques)
 - Communiqué/Conférence de presse
 - Brochure d'activités saisonnières
 - Émission de télévision/Chronique à la radio
 - Système d'envoi courriels et SMS
 - Application mobile
 - Présentation et séances d'information
 - Rapport de direction générale
 - Offres d'emploi
20. Est-ce que votre Ville/MRC/Municipalité possède une application mobile ?
21. Quels sont les médias sociaux utilisés par votre Ville/MRC/Municipalité ?
- Facebook
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Instagram
 - Autre
22. Est-ce que votre Ville/MRC/Municipalité sous-traite des mandats ? Si oui, nommer les mandats sous-traités.
23. Identifiez des pistes de solution pour améliorer l'efficacité de l'équipe de communication.
24. Nommez des tendances/nouveautés actuelles au sein de l'équipe de communication de votre Ville/MRC/Municipalité à ce qui a trait, entre autres, aux technologies, au service à la clientèle, au services aux citoyens, etc. (Exemples : services automatisés pour rejoindre les citoyens, réseaux sociaux, programme Ville intelligente, inscriptions en ligne, stationnement en ligne, etc.)
25. Nommez les principaux enjeux/défis actuels de l'équipe de communication de votre Ville/MRC/Municipalité ? (Exemples : médias sociaux, pénurie de main-d'œuvre, etc.)

Entrevue Individuelle

QUESTIONNAIRE

Première Partie

STRUCTURE

1. Est-ce que la vision de la ville/MRC/Municipalité est claire? Est-elle communiquée? Est-elle affichée?
2. Est-ce que la mission du service de communication est bien définie et comprise de tous? Est-elle communiquée?
3. Est-ce que la Ville/MRC/Municipalité possède des valeurs? Sont-elles communiquées? Sont-elles affichées?
4. Selon vous, est-ce que les rôles et responsabilités de chacun sont clairement définis? Chacun connaît-il bien son rôle dans l'organisation et ses tâches et fonctions? Les descriptions de tâches sont-elles écrites?
5. Selon vous, y a-t-il des tâches que vous faites actuellement, mais qui pourraient ou devraient être faites par quelqu'un d'autre? Lesquelles?
6. Selon vous, quelles sont les tâches qui devraient être faites par vous et qui sont faites par quelqu'un d'autre à l'heure actuelle?
7. Y a-t-il à votre connaissance des tâches qui devraient tout simplement être abandonnées?
8. Qu'est qui pourrait rendre votre travail plus efficace?
9. Est-ce que les employés suivent les procédures établies par la Ville/MRC/Municipalité?
10. Est-ce que (selon vous) les procédures de travail sont optimales? Qu'est-ce qui pourrait être optimisé voire amélioré selon vous?

2

ANNEXE

Deuxième Partie

TRAVAIL D'ÉQUIPE

1. Comment évaluez-vous le travail d'équipe sur une échelle de 1 à 10? Comment l'améliorer?
2. Comment évaluez-vous la communication dans la Ville/MRC/Municipalité? Comment l'améliorer?
3. Comment qualifiez-vous le service à la clientèle du service de communication en sachant que les citoyens sont de plus en plus présents, et ce, sur plusieurs plateformes de communication? Comment l'améliorer?
4. Comment qualifiez-vous la collaboration interne dans la Ville/MRC/Municipalité? Comment l'améliorer?
5. Est-ce qu'il vous manque des outils ou de la formation pour bien accomplir votre travail? Quels sont-ils dans le cas échéant? Avez-vous des suggestions?

Troisième Partie

ENJEUX ET PISTE DE SOLUTION

1. Selon vous, quels sont les principaux défis auxquels le service de communication devra faire face?
2. À partir de votre expérience, qu'est-ce que vous croyez qui devrait être fait pour augmenter la performance du service de communication?
3. Avec la pénurie de main-d'œuvre, les difficultés d'attirer et de retenir des candidats intéressants, quelles seraient les solutions que la Ville/MRC/Municipalité pourrait mettre en place?
4. Selon vous, quels sont les outils et les technologies qui pourraient être revus afin d'améliorer l'efficacité et/ou la productivité?
5. Selon votre expérience, qu'est-ce qui pourrait être fait afin de légitimer davantage la raison d'être du service de communication?