



Revue des pratiques de gestion de la Direction générale des affaires publiques et des communications

Avril 2023



N° de cat. : En4-591/2023F-PDF
ISBN : 978-0-660-49728-0
EC ID : 23010.04

À moins d'indication contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur d'Environnement et Changement climatique Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada
Centre de renseignements à la population
351, boul. Saint-Joseph
Gatineau (Québec) K1A 0H3
Sans frais : 1-800-668-6767 (au Canada seulement)
Adresse électronique : enviroinfo@ec.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2023

Also available in English.

Table des matières

Sommaire.....	i
1. Contexte.....	1
2. Objectif, portée et méthodologie.....	3
3. Constatations, recommandations et réponses de la direction.....	4
3.1 Planification et structure organisationnelle.....	4
3.2 Prestation des services et mesure du rendement.....	10
4. Conclusion.....	18
Annexe A : Principales responsabilités de la Direction générale des affaires publiques et des communications.....	20
Annexe B : Champs d'enquête et critères de la revue.....	23

Sommaire

Contexte

La Direction générale des affaires publiques et des communications (DGAPC) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) fournit des services de soutien professionnel et une expertise dans les domaines des affaires parlementaires et du Cabinet, des communications, des services ministériels, de l'essai des processus ministériels, de la mobilisation des jeunes et des solutions fondées sur l'innovation pour répondre aux besoins, défis et priorités du Ministère. La direction générale soutient un large éventail d'intervenants au sein du Ministère et à l'extérieur de ce dernier, notamment le Bureau du Conseil privé et le Cabinet du ministre.

Objectifs et portée

L'objectif de l'examen était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité du cadre de gestion en place pour permettre à la DGAPC de réaliser ses objectifs et son mandat d'une manière conforme aux politiques, procédures et règlements applicables. Il portait sur les éléments suivants :

- planifications stratégique et opérationnelle ainsi que structure organisationnelle;
- gestion des ressources humaines;
- processus opérationnels, outils et systèmes d'information ainsi que gestion du changement;
- mobilisation des intervenants et communication avec ces derniers.

Pourquoi c'est important

La DGAPC joue un rôle clé en soutenant le ministre, les sous-ministres et les hauts fonctionnaires du Ministère. Les fonctionnaires de la direction générale fournissent un soutien en matière de communication, des services de secrétariat ministériel comme les séances d'information et la correspondance du Parlement, du Cabinet et des ministres, ainsi que des services d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP). En outre, la DGAPC dirige le programme ministériel sur l'innovation, l'expérimentation et la mobilisation des jeunes. En tant que partenaire stratégique, la DGAPC doit planifier efficacement pour s'assurer que ses services permettent aux intervenants clés de remplir le mandat et priorités du Ministère.

L'élargissement du mandat d'ECCC a entraîné une augmentation de la demande en produits et services de la DGAPC afin de soutenir l'exécution des programmes et le bureau du ministre. La DGAPC s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre des changements organisationnels pour répondre à la demande accrue à laquelle ses directions sont confrontées. Certains de ces changements sont déjà en cours, tandis que d'autres en sont encore aux étapes de planification. Dans ce contexte évolutif, il existe un risque que le cadre de gestion actuel de la DGAPC ne lui permette pas de s'adapter efficacement ni de réaliser ses objectifs et son

mandat. La revue fournit des perspectives ponctuelles et des opportunités à prendre en considération pour soutenir l'amélioration continue des pratiques de gestion de la DGAPC.

Ce que nous avons constaté

Dans l'ensemble, la DGAPC a élaboré certains plans stratégiques, opérationnels et de ressources humaines pour soutenir la réalisation des objectifs de la direction générale et du Ministère. En outre, un certain nombre de changements organisationnels ont eu lieu au cours des dernières années pour améliorer le soutien à la prestation de services. De plus, la DGAPC dispose de procédures, d'outils et de modèles écrits, et elle les utilise pour fournir des services, des produits et des activités aux intervenants internes et externes.

La direction générale a l'opportunité de mettre à jour ses processus de planification, de suivi et de rapports afin de soutenir la prise de décision et l'harmonisation des ressources avec les priorités. Il s'agit notamment d'améliorer la mobilisation des intervenants internes et externes au cours des processus de planification ministérielle, de renforcer la planification des ressources humaines et de veiller à ce que les organigrammes soient à jour. En outre, il est possible de revoir et de mettre à jour les outils, les modèles et les procédures afin de refléter les pratiques actuelles. Des mécanismes de suivi et de rapports pourraient être mis en place pour soutenir la prise de décision de la direction générale. Bien que certaines normes de service existent, elles ne sont pas communiquées de manière cohérente aux intervenants. Il existe également une opportunité d'établir des normes de service pour les activités qui n'en disposent pas actuellement. Les mécanismes d'échange de l'information sur les services avec les intervenants clés pourraient être renforcés afin d'améliorer la compréhension et les attentes des clients. Le rapport contient 5 recommandations.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait examiner et mettre à jour (au besoin) les processus de la direction générale en ce qui a trait à la planification, la surveillance et les rapports aux niveaux stratégiques, opérationnels et en matière de ressources humaines afin de mieux appuyer la prise de décisions concernant l'affectation des ressources.

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait examiner tous les organigrammes pour s'assurer qu'ils sont à jour et qu'ils reflètent les postes financés et les rapports hiérarchiques.

Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait élaborer une stratégie rationalisée de mesure du rendement qui comprend des

indicateurs de rendement clés ainsi qu’une stratégie de surveillance et de rapports qui appuie la prise de décisions.

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait élaborer, mettre en œuvre, communiquer et faire rapport sur les responsabilités et les normes de service pour les activités de la Direction générale des affaires publiques et des communications qui soutiennent les directions générales.

Recommandation 5

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait mettre à jour les sites intranet et ECollab de la direction générale afin de favoriser une compréhension uniforme des produits, des services et des activités. Les mises à jour devraient être transmises aux employés de la DGAPC pour les sites privés accessibles uniquement aux employés de la DGAPC, et à tous les employés d’ECCC pour les sites publics.

1. Contexte

La Direction générale des affaires publiques et des communications (DGAPC) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) fournit des services de soutien professionnel et une expertise dans les domaines des affaires parlementaires et du Cabinet, des communications, des services ministériels, de l'essai des processus ministériels, de la mobilisation des jeunes et des solutions fondées sur l'innovation pour répondre aux besoins, résoudre les difficultés et respecter les priorités du Ministère. La direction générale soutient un large éventail de intervenants au sein du Ministère et à l'extérieur de ce dernier, notamment le Cabinet du ministre et le Bureau du Conseil privé.

Le sous-ministre adjoint (SMA), DGAPC, désigné par la sous-ministre pour assurer la gestion des communications et de l'image de marque du ministère, est chargé d'appuyer la diffusion d'information au public sur les politiques, les règlements, les programmes, les services et les initiatives. Les activités de communication d'ECCC sont régies par la [Politique sur les communications et l'image de marque](#) du Conseil du Trésor et la [Directive sur la gestion des communications](#) du Conseil du Trésor. À ce titre, les communications ministérielles doivent être conçues pour répondre aux divers besoins d'information des Canadiens, et être coordonnées au sein du Ministère et entre les ministères, ainsi qu'avec les principaux intervenants. Les produits de communication doivent être opportuns, précis, clairs, objectifs, impartiaux, fournis dans les 2 langues officielles et conformes aux directives du gouvernement du Canada.

Au cours de l'année financière 2021 à 2022, la DGAPC comptait environ 277 équivalents temps plein (ETP) avec des dépenses réelles de 27 123 923 \$ en financement de services votés et de 5 486 512 \$ en financement temporaire. Au moment de la rédaction du présent rapport, les principales unités opérationnelles de la direction générale étaient les suivantes :

Le Secrétariat ministériel exerce les fonctions suivantes :

- fournit un soutien comme des conseils sur la meilleure façon de gérer le processus législatif lors de l'examen de projets de loi d'initiative gouvernementale ou parlementaire; la préparation du ministre et des hauts fonctionnaires du portefeuille pour les comparutions devant les comités permanents; la production de stratégies parlementaires pour supporter les mémoires au Cabinet;
- fournit des services de coordination et d'édition pour la correspondance et les documents d'information destinés au Ministre et au sous-ministre, ainsi que des services de secrétariat au comité exécutif de gestion;
- coordonne des demandes officielles en vertu de la [Loi sur l'accès à l'information](#) et de la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#), la réalisation d'examen des risques d'atteinte à la vie privée, les activités de formation sur l'AIPRP, les rapports sur l'AIPRP et la publication proactive en vertu de la partie II de la [Loi sur l'accès à l'information](#);
- fonctionne comme le centre d'expertise sur les affaires du Cabinet et soutient le ministère et le Ministre en gérant et en donnant des conseils sur les affaires du Cabinet de ECCC; en assurant la liaison avec le Bureau du Conseil privé sur la stratégie et le calendrier des

documents du Cabinet et en préparant des dossiers d'information pour soutenir la participation du ministre aux réunions du Cabinet;

- agit à titre consultatif pour les nominations du Gouverneur en conseil et du Ministre et constitue un point de contact unique pour les fonctionnaires du ministère, le Bureau du Conseil Privé et le cabinet du ministre pour les nominations aux organismes consultatifs externes.

La Direction des communications est chargée de planifier, de coordonner et de fournir des conseils sur les projets et les initiatives de communication comme les événements ministériels, les annonces, la traduction, les demandes de renseignements du public, les messages sur les médias sociaux, la publication sur le Web, les communications ministérielles, les services de communication numérique et les services aux médias.

La Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes est chargée de faire progresser les engagements d'ECCE pour Au-delà de 2020, de diriger le programme de mentorat d'ECCE et l'initiative de micro-affectations, de renforcer les capacités dans les domaines de l'expérimentation, de l'innovation et des sciences du comportement notamment les rapports ministériels sur le cadre de responsabilisation de gestion (CRG), de mobiliser les jeunes et d'assumer la fonction de secrétariat du Conseil des jeunes d'ECCE.

Le Centre de services administratifs est chargé de soutenir les directions de la DGAPC dans leurs activités financières, de ressources humaines, d'aménagement du lieu de travail, de passation de marchés et d'approvisionnement.

L'Unité des stratégies organisationnelles est chargée d'accroître la capacité de planification stratégique et opérationnelle intégrée de la direction générale, de favoriser une plus grande horizontalité et une collaboration croisée entre les directions de la DGAPC et de réaliser les principales priorités opérationnelles de la direction générale et du Ministère dans les domaines du bien-être de la santé mentale au travail, de la dotation et du maintien en poste, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité.

L'[annexe A](#) fournit une liste complète des responsabilités de base de la DGAPC.

Pendant la revue, la DGAPC mettait en œuvre des changements organisationnels. Le premier changement a consisté à combiner l'unité des stratégies organisationnelles avec la Direction des communications afin de garantir que l'organisation dispose de structures hiérarchiques appropriées. Le deuxième changement prévu concerne la création d'une nouvelle direction, soit la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants. Cette nouvelle direction intègre dans sa structure l'actuelle la Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes afin d'assurer une supervision efficace et de créer des synergies avec les domaines de travail connexes (recherche publique, mobilisation du public et des intervenants).

2. Objectif, portée et méthodologie

Objectif

L'objectif de la revue était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité du cadre de gestion en place pour permettre à la DGAPC de réaliser ses objectifs et son mandat d'une manière conforme aux politiques, procédures et règlements applicables.

Portée

La revue portait sur la période allant de 2017-2018 à octobre 2022. La revue fournit une perspective horizontale des mesures de contrôle et des activités de gestion de la direction générale et cerne les opportunités d'amélioration pour permettre la réalisation des objectifs prévus. Elle se concentrait sur les domaines de contrôle interne suivants :

- planifications stratégique et opérationnelle ainsi que structure organisationnelle;
- gestion des ressources humaines;
- processus opérationnels, outils et systèmes d'information;
- mobilisation des intervenants et communication avec ces derniers.

Le Centre de renseignements à la population, qui est un service au sein de la DGAPC, a été exclu de cette revue, car un audit distinct a été menée simultanément. Le processus de révision de la classification de la direction générale en cours et la création de la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants ont également été exclues de la portée.

Les domaines de revue et les critères figurent à l'[annexe B](#).

Méthodologie

La revue incluait les éléments suivants :

- un examen des documents pertinents, dont des politiques, des lignes directrices et des procédures;
- une analyse des données financières et non financières;
- une revue des processus de la DGAPC avec le personnel clé;
- des entretiens avec 33 membres du personnel de la DGAPC (9 directeurs et 24 gestionnaires);
- la facilitation de 2 séances de groupes de discussion (1 en anglais et 1 en français) avec 36 employés de la DGAPC (du niveau d'employé subalterne au niveau de chef d'équipe);

- l'administration d'un questionnaire auprès de 422 employés d'autres directions générales d'ECCC (niveau de directeur général et niveaux inférieurs), à partir d'une liste de personnes ressources qui interagissent régulièrement avec ECCC. Le questionnaire a été rempli par 58 répondants (taux de participation de 13,7 %).

3. Constatations, recommandations et réponses de la direction

3.1 Planification et structure organisationnelle

Constatations : Dans l'ensemble, la DGAPC a élaboré des plans stratégiques, opérationnels et de ressources humaines pour soutenir la réalisation des objectifs de la direction générale et du Ministère. En outre, un certain nombre de changements organisationnels ont eu lieu au cours des dernières années pour améliorer le soutien à la prestation de services.

Des opportunités existent pour que la direction générale améliore ses processus de planification, de suivi et de rapports afin de soutenir la prise de décision et l'harmonisation des ressources avec les priorités. Il s'agit notamment d'améliorer la mobilisation des intervenants internes et externes au cours des processus de planification ministérielle, de renforcer la planification des ressources humaines et de veiller à ce que les organigrammes soient à jour.

La présente section contient 2 recommandations.

Planification stratégique et opérationnelle

La DGAPC joue un rôle clé en soutenant le ministre, les sous-ministres et la haute direction. Les fonctionnaires de la direction générale fournissent un soutien en matière de communication, des services de secrétariat ministériel comme les séances d'information et la correspondance du Parlement, du Cabinet et des ministres, ainsi que des services d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP). En outre, la DGAPC dirige également le programme ministériel sur l'innovation, l'expérimentation et la mobilisation des jeunes. En tant que partenaire stratégique, la DGAPC doit planifier efficacement pour s'assurer que ses services permettent aux intervenants clés de remplir le mandat et priorités du Ministère.

La revue a révélé que la direction générale a créé certains documents de planification stratégique et opérationnelle, notamment un plan pour la direction générale et un plan intégré. Il existe divers documents de planification au niveau des directions, ou qui portent sur des sujets précis. Il s'agit notamment d'un plan de communication pour le 3^{ème} trimestre de 2022 à 2023, d'une feuille de route pour la modernisation des communications internes, d'une nouvelle approche de surveillance de l'environnement public (projet Sherlock), d'un plan d'expérimentation, du plan d'action Au-delà de 2020, ainsi que de divers outils de planification et de suivi. En outre, les fonctionnaires utilisent des forums à différents niveaux pour discuter des priorités quotidiennes, de la gestion des problèmes, de la planification hebdomadaire et des événements à venir.

Bien qu'il existe des documents de planification, la direction générale ne dispose pas d'un plan stratégique global complet qui décrit son orientation à long terme et énonce les diverses initiatives

actuellement entreprises ainsi que la façon dont elles soutiennent la réalisation des priorités ministérielles. Il est important de souligner qu'il ne semble pas y avoir de mécanisme clair dans les processus actuels de planification de la direction générale pour mobiliser les intervenants clés internes et externes afin de connaître leurs besoins et leurs priorités, de discuter de leurs publics cibles, de leurs objectifs de communication et d'autres domaines pertinents où le soutien de la DGAPC serait nécessaire. En comprenant les besoins des intervenants clés, cela permettrait à la DGAPC de mieux planifier l'utilisation de ses ressources pour assumer son rôle important au sein du Ministère.

Nous avons rencontré 36 employés de la DGAPC dans le cadre de 2 groupes de discussion que nous avons organisés pendant la réalisation de la présente revue. À la question de savoir si les plans stratégiques sont élaborés au niveau de la direction générale, la majorité des participants étaient neutres (65 %). Pour le reste des participants, 19 % n'étaient pas d'accord et 15 % étaient d'accord. Au total, 43 % des participants aux groupes de discussion ont également indiqué qu'ils ne pensaient pas contribuer suffisamment aux activités de planification au niveau de leur direction ou unité.

Nous avons cerné des opportunités d'amélioration liées au suivi des activités et à la communication des résultats. La plupart des directions de la DGAPC, comme la Direction du secrétariat ministériel, la Direction des communications et la Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes, disposaient de données sur le volume des services fournis. Toutefois, peu d'éléments indiquent que ces informations ont été utilisées pour orienter la planification et l'affectation des ressources dans le temps, ou que les services font l'objet d'un suivi par rapport aux normes de service. Quelques secteurs de la direction générale ne font pas le suivi du nombre de services et de produits offerts dans le temps ni le niveau d'effort déployé, qui peut différer d'un service à l'autre. Le fait de disposer d'indicateurs de rendement clés communs et d'entreprendre des activités de suivi pourrait fournir à la haute direction des données et des informations permettant de savoir si la direction générale a atteint ses objectifs et s'il existe des possibilités d'améliorer les pratiques administratives dans certains domaines. Les renseignements saisis pourraient contribuer à améliorer la gestion, la prise de décision et l'utilisation des ressources de la direction générale.

Un processus de planification rigoureux auquel participe un plus grand nombre d'employés de la direction générale, en particulier l'unité des stratégies organisationnelles, pourrait aider à définir des orientations et à indiquer à tous les employés les objectifs communs de la direction générale qu'ils s'efforcent d'atteindre en tant que partenaire stratégique clé. Du point de vue de la sensibilisation, le document de planification résultant pourrait également servir d'« image de marque » de la direction générale pour communiquer aux partenaires et aux intervenants à ce qu'ils peuvent s'attendre en matière de produits, de services et de conseils.

Planification des ressources humaines

La revue a révélé que la DGAPC a récemment créé des plans de ressources humaines (RH), notamment :

- Plan des ressources humaines pour 2022-2023 : feuille de calcul d'une page préparée en réponse à une demande annuelle du Ministère qui comprend des colonnes sur les thèmes de

gestion des RH déterminés par le Ministère, les mesures suggérées et les stratégies de RH, les priorités et le statut;

- Plan de gestion intégrée des personnes de 2022 et feuille de route pour l'avenir : document de 2 pages qui décrit le contexte concernant les priorités en matière de RH du gouvernement du Canada et d'ECPC, la vision de la DGAPC, la culture et les valeurs organisationnelles, les principes de fonctionnement, et quelques points sur les approches et les stratégies recommandées concernant l'avenir du travail, le leadership, l'encadrement, le bien-être et la santé mentale;
- Il existe d'autres documents liés à la planification des RH (par exemple, exercice de budgétisation à base zéro, propositions sur la création d'unités ou de postes supplémentaires, plan d'action en matière de santé mentale, discussions sur l'avenir du lieu de travail).

Un examen de ces documents montre que les priorités ministérielles sont prises en compte lors de l'élaboration des plans de RH. Par exemple, le plan intégré de gestion des personnes indique les priorités du gouvernement du Canada et des ministères en matière de gestion des personnes. Des opportunités ont été identifiées afin de mieux harmoniser les approches décrites dans les plans avec les priorités du Ministère et de la direction générale.

Les documents examinés comprenaient également certains éléments permettant de prendre en considération les domaines des RH liés à la structure organisationnelle, à la planification de la relève ainsi qu'à l'apprentissage et de perfectionnement professionnel. La direction générale a effectué un exercice de budgétisation à base zéro qui comprenait une description de chaque division et une analyse des ressources nécessaires (équivalents temps plein [ETP] et financement). Nous avons constaté que les plans manquaient de renseignements importants sur les capacités, les postes clés, les futurs besoins et les écarts potentiels. En outre, les plans examinés n'indiquaient pas les divisions responsables des diverses activités et ne comportaient pas de mesures de rendement clés. Bien que le plan de RH d'une page comprenne une colonne sur le statut des activités (toutes les activités relevées étaient en cours), il n'y avait pas suffisamment de renseignements sur le suivi des progrès et les rapports.

Nous avons trouvé peu d'éléments probants montrant que les documents du plan des RH de la direction générale étaient utilisés pour gérer la prestation des services de la DGAPC. Certains gestionnaires interviewés ont déclaré ne pas participer aux activités de planification des RH. De plus, les personnes interviewées ont noté que les activités liées aux RH avaient tendance à être réactives et que les documents relatifs au plan des RH n'étaient pas suffisamment précis pour aider les directeurs et les gestionnaires à répondre aux préoccupations en matière de RH. Les personnes interviewées ont décrit une variété de problèmes liés aux RH qui, selon elles, devaient être traités (par exemple, manque de personnel, épuisement des employés, problèmes de maintien en poste et perte de connaissances au sein de l'organisation, besoin d'une expertise particulière et de documents d'intégration, manque de plans d'apprentissage et de possibilités de formation). Elles ont également relevé des lacunes liées aux organigrammes à jour et aux stratégies propres au recrutement, au maintien en poste, à l'apprentissage et au perfectionnement.

D'après les entretiens avec les responsables et le personnel, le roulement du personnel est un problème systémique pour la direction générale. Les données sur les RH obtenues auprès de la Direction des ressources humaines ont permis de constater que le taux d'attrition de la DGAPC est relativement plus élevé que la moyenne au sein du Ministère. La Direction des communications est la plus touchée par le roulement du personnel. Afin de résoudre certains problèmes liés au personnel, la Direction des communications a créé 3 bassins de candidats pré qualifiés IS-03, IS-04 et IS-05. Sur les 357 candidatures reçues, 53 candidats qualifiés ont été retenus et 9 nominations ont été faites. L'équipe de revue a été informée que plusieurs candidats ont refusé les offres qui leur ont été faites en raison de l'impossibilité d'offrir du travail à distance à temps complet au moment que les offres ont été faites. À l'avenir, la direction générale pourrait entreprendre un processus horizontal plus rigoureux pour pourvoir les postes vacants dans toutes les directions.

Bien que la direction générale ait élaboré des documents de planification des RH, l'examen n'a pas permis de constater l'existence d'un processus officiel de planification des RH au sein de la direction générale, qui comprend des consultations avec les gestionnaires de toute la direction générale et la collecte d'information auprès d'eux. Lors des groupes de discussion, 87 % des participants ont indiqué qu'ils n'avaient pas connaissance d'un plan de gestion des RH pour la direction générale, et 55 % ont estimé que l'information et le matériel relatifs à l'intégration des nouveaux employés et au perfectionnement professionnel devaient être améliorés. En outre, il y a une opportunité pour la DGAPC d'améliorer son plan des RH, pour inclure une description de la capacité actuelle en matière de RH et des futurs besoins, des activités pour atteindre les objectifs, des résultats escomptés, des centres de responsabilité et des mesures de rendement (par exemple, recrutement, apprentissage et perfectionnement, bien-être). Le processus de planification des RH pourrait également inclure la communication du plan au personnel, ainsi qu'un suivi et des rapports périodiques sur les progrès réalisés.

Structure organisationnelle

Créé en 2017 dans le cadre d'une restructuration de plusieurs fonctions d'ECCC, le bureau du SMA de la DGAPC est responsable de 5 unités organisationnelles : les services administratifs, les stratégies organisationnelles, le secrétariat ministériel, les communications ainsi que l'innovation, la recherche et la mobilisation du public et des intervenants. L'unité des stratégies organisationnelles était auparavant une direction et fait maintenant partie du bureau du SMA.

La structure organisationnelle de la DGAPC évolue depuis un certain temps. L'analyse des différents organigrammes et des documents créés en 2021 et 2022 montre des structures et des ETP différents. Par exemple, la Direction des stratégies a été créée, puis intégrée au bureau du SMA, la Direction des services administratifs a été créée avec des postes pris dans d'autres directions, et la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants a été créée (elle comprend la Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes).

Les organigrammes les plus récents fournis (octobre 2022) indiquent 437 positions, dont 274 employés nommés pour une période indéterminée, 126 employés nommés pour une période déterminée (c'est-à-dire, période déterminée, affectation, échange, employé occasionnel, étudiant), et 37 postes nouvellement créés ou prévus. Les postes sont répartis comme suit : 8 au bureau du

SMA, 18 aux Services administratifs, 99 au Secrétariat ministériel, 286 à la Direction des communications et 26 à la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants. Près d'un quart (24 %) des postes étaient vacants en octobre 2022, et il n'était pas clair combien d'entre eux étaient des postes non financés qui pouvaient être retirés de l'organigramme.

Pour doter intégralement la structure organisationnelle datant d'octobre 2022, une analyse des coûts menée par la DGAPC a montré que la direction générale aurait besoin d'environ 37,8 millions de dollars en salaire pour financer tous les postes. Il s'agit d'un manque à gagner de 15,6 millions de dollars par rapport au budget salarial de 2022 à 2023 de la DGAPC. Ce montant est supérieur à celui indiqué dans l'exercice de budgétisation à base zéro (34,3 millions de dollars en salaire pour 383 postes). L'exercice de budgétisation à base zéro a également indiqué qu'une partie importante du budget de la DGAPC est constituée de financement temporaire qui pourrait disparaître, de sorte que le besoin peut être plus élevé pour assurer la stabilité. Étant donné que des hypothèses pourraient être faites sur la probabilité de recevoir des fonds supplémentaires, il est essentiel d'améliorer la planification des RH et des activités afin d'établir les priorités et d'harmoniser les ressources au sein de la direction générale pour respecter ces priorités.

En raison des nombreux remaniements et des différentes versions des organigrammes, il a été difficile pour l'équipe de revue de déterminer l'efficacité de la structure organisationnelle de la DGAPC. Toutefois, à la lumière des organigrammes d'octobre 2022, la structure organisationnelle semble couvrir toutes les fonctions dont la direction générale est responsable, ainsi que le soutien de la direction générale en matière de RH et de financement.

D'après ce que l'équipe chargée de la revue a entendu, la structure de supervision et de gestion de la DGAPC pourrait ne pas soutenir de manière efficace et efficiente la réalisation des objectifs organisationnels et du mandat du Ministère. La plupart des gestionnaires interrogés ont mentionné qu'ils n'avaient pas accès aux organigrammes et certains n'étaient pas au courant de l'effectif (ETP) qui leur était alloué. En outre, ils estimaient que la structure organisationnelle ne soutient pas efficacement les activités de la direction générale en raison du nombre insuffisant d'ETP pour effectuer le travail requis.

De même, seul un tiers des membres du personnel ayant participé aux groupes de discussion ont convenu que la structure organisationnelle de leur direction, division ou unité était optimale pour atteindre les objectifs de travail. Les participants aux groupes de discussion ont également souligné la nécessité d'une communication plus horizontale au sein de la direction générale.

En outre, l'exercice de budgétisation à base zéro a mis en évidence un besoin de plus de 100 ETP supplémentaires, en particulier pour les communications et l'AIPRP, et pour développer davantage la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants. Afin de mieux comprendre le mandat croissant de la DGAPC, l'équipe chargée de la revue a demandé des données supplémentaires à la Direction générale des services ministériels et des finances. Ces données ont démontré que 40 nouvelles initiatives et 12 initiatives renouvelées avec un nouveau financement d'un montant total de 7,5 milliards de dollars, s'étalant de 2017-2018 à 2025-2026 ont été attribué à ECCC. De ce montant, la DGAPC a reçu 19,7 millions de dollars. Divers programmes

orientent ces initiatives au sein du Ministère. Toutefois, la demande en services de la DGAPC, comme les plans de communication, les communiqués de presse, les déclarations, les questions et réponses, les produits numériques, les événements et la sensibilisation dans les médias sociaux, a augmenté au cours de cette période. Cependant, la DGAPC n'effectue pas d'analyse des tendances du volume, de l'intensité et de la complexité de ses activités. Par conséquent, aucune donnée n'était disponible pour soutenir les préoccupations des gestionnaires et du personnel concernant la pertinence des ressources pour répondre aux priorités croissantes.

En outre, comme mentionné ci-dessus, les responsables ont exprimé des inquiétudes quant à la rotation du personnel et au grand nombre de postes vacants. D'après les organigrammes les plus récents, environ un quart (24 %) des postes étaient vacants et un autre 29 % étaient occupés par des employés nommés pour une période déterminée (par exemple, période déterminée, affectation, employé occasionnel, étudiant), ce qui crée une instabilité au sein de l'organisation, impose un fardeau supplémentaire au personnel en place et rend difficile l'accomplissement efficace du mandat. À noter que ces organigrammes incluent les postes non financés, ce qui a une incidence sur le nombre réel de postes vacants.

L'équipe chargée de la revue a également été informée que l'analyse interne de la DGAPC suggère que l'équipe des stratégies organisationnelles n'a peut-être pas la capacité requise pour soutenir efficacement la planification, le suivi et la production de rapports. Cela peut mettre la direction générale dans une situation dans laquelle celle-ci ne peut savoir si elle remplit efficacement son mandat et si l'affectation des ressources soutient le travail qui lui est demandé. En outre, la Direction des services administratifs est composée de postes financés par d'autres directions, ce qui peut créer une instabilité supplémentaire. À mesure que la direction générale évolue avec la création de la Direction de l'innovation, de la recherche et de la mobilisation du public et des intervenants, il sera également probablement nécessaire de renforcer la coordination horizontale, la planification, le suivi et les rapports.

Les 2 recommandations qui suivent sont importantes car, dans l'environnement actuel, l'affectation des ressources aux priorités et aux exigences du mandat est devenue essentielle. Compte tenu des risques liés à l'absence de plans rigoureux pour la direction générale qui soutiennent l'efficacité de l'administration interne et la réalisation des priorités du Ministère, il est important que la DGAPC travaille avec ses partenaires pour déterminer les besoins et veiller à ce que l'affectation des ressources soit aussi efficace que possible.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait examiner et mettre à jour (au besoin) les processus de la direction générale en ce qui a trait à la planification, la surveillance et les rapports aux niveaux stratégiques, opérationnels et en matière de ressources humaines afin de mieux appuyer la prise de décisions concernant l'affectation des ressources.

Réponse de la direction

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications accepte la recommandation. Reconnaisant l'importance d'une planification, d'une surveillance et de rapports efficaces, l'équipe des Stratégies organisationnelles travaillera avec l'équipe de direction de la Direction générale des affaires publiques et des communications pour élaborer et activer un plan stratégique consolidé avec une vision claire, des propositions de valeur uniques, des priorités claires et des éléments réalisables qui intègre les plans opérationnels et RH. Le plan stratégique consolidé de la Direction sera aligné sur le cycle de planification intégré d'ECCC.

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait examiner tous les organigrammes pour s'assurer qu'ils sont à jour et qu'ils reflètent les postes financés et les rapports hiérarchiques.

Réponse de la direction

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications accepte la recommandation. Chaque directeur général de la Direction générale des affaires publiques et des communications travaillera avec l'équipe des Services administratifs pour évaluer l'état actuel de leurs organigrammes et les présentera au sous-ministre adjoint pour approbation. L'organigramme de l'ensemble de la direction générale sera revu tous les trimestres conformément à la planification financière trimestrielle.

3.2 Prestation des services et mesure du rendement

Constatations : La DGAPC dispose de procédures, d'outils et de modèles écrits, et elle les utilise pour fournir des services, des produits et des activités aux intervenants internes et externes.

Une opportunité existe de revoir et de mettre à jour les outils, les modèles et les procédures afin de refléter les pratiques actuelles. Des mécanismes de suivi et de rapports pourraient être mis en place pour soutenir la prise de décision de la direction générale. Bien que certaines normes de service existent, elles ne sont pas communiquées de manière cohérente aux intervenants. Il y a également des opportunités d'établir des normes de service pour les activités qui n'en disposent pas actuellement. Les mécanismes d'échange de l'information sur les services avec les intervenants clés pourraient être renforcés afin d'améliorer la compréhension et les attentes des clients.

La présente section contient 3 recommandations.

Collaboration avec les intervenants

Compte tenu de la nature des services et du mandat de la DGAPC, la collaboration avec les intervenants internes et externes est un élément important de son modèle de prestation de services. Il est donc important que le DGAPC dispose de mécanismes efficaces pour soutenir la communication avec les utilisateurs des services.

Le DGAPC dispose d'agents et de conseillers dans toute la direction générale qui assurent la liaison avec les intervenants et les responsables de la direction générale. Cependant, la revue a révélé que la direction générale ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan global de collaboration. Plusieurs répondants ont indiqué que la collaboration varie selon l'activité et repose sur la relation que les conseillers entretiennent individuellement avec les responsables des directions générales.

De l'information sur l'ensemble des services de la DGAPC se trouve sur le site intranet de la direction générale. Lors des entretiens avec les gestionnaires de la DGAPC, 64 % ont mentionné qu'ils discutent de l'ensemble des services et des processus avec les intervenants lors de réunions ponctuelles ou récurrentes. Il s'agit notamment de réunions entre les responsables des communications stratégiques et de la direction générale afin d'établir des relations de travail, de fournir une expertise ou des conseils, ou encore de clarifier les rôles et les responsabilités liés à un service ou à une activité.

Au total, 32 % des gestionnaires de la DGAPC interviewés pensent que des améliorations pourraient être apportées aux mécanismes de communication existants pour renforcer la collaboration avec les responsables des directions générales. Ils ont indiqué que la collaboration pouvait aussi être touchée par la nature des relations de travail avec chaque responsable des directions générales, les connaissances individuelles des conseillers, le roulement du personnel et les délais serrés. Les participants aux groupes de discussion ont soulevé des problèmes similaires. En outre, 55 % des responsables de la DGAPC ont indiqué qu'ils occupaient leur poste depuis moins de 6 mois ou qu'ils sont en nomination intérimaire depuis un certain temps. Ces changements constants influencent les relations avec les partenaires et les intervenants. La mise en place d'une liaison unique au sein des directions générales pour travailler en étroite collaboration avec les conseillers de la DGAPC est une solution possible pour renforcer la coordination entre la DGAPC et ses intervenants.

Rôles et responsabilités

Des rôles et des responsabilités clairs et définis favorisent un service rapide et cohérent. Selon les gestionnaires de la DGAPC les rôles et les responsabilités pour la plupart des produits de communication et d'affaires publiques impliquent que les directions possèdent l'information et l'intègrent dans un produit, un service ou une activité de la DGAPC.

Les résultats du questionnaire et les discussions des groupes de discussion ont indiqué que la majorité des répondants des directions générales et des employés de la DGAPC étaient d'accord ou ont répondu de façon neutre à la question visant à savoir si les rôles et les responsabilités des directions générales et des employés de la DGAPC étaient clairement définis, compris et communiqués. Cependant, 21 % des répondants n'étaient pas d'accord avec le fait que les processus de la DGAPC et la propriété de l'information pour les produits de communication n'étaient pas clairs. Les participants aux groupes de discussion ont également indiqué que les renseignements sur les rôles et les responsabilités ne sont pas toujours communiqués en temps opportun. De plus, l'équipe de revue n'a pas trouvé de documents d'orientation ministériels qui décrivent les rôles et les responsabilités de la DGAPC et des directions générales. Il s'agit d'un point à améliorer.

Communication de la gamme de services de la DGAPC

Les sites intranet de la DGAPC et ECollab sont les 2 principaux mécanismes d'échange d'information sur l'ensemble des services disponibles dans les directions générales. Nous avons examiné 20 pages intranet et 10 pages ECollab au total qui appartenaient aux directions et divisions de la DGAPC. La présentation des sites intranet était meilleure que celle des sites ECollab, qui n'étaient pas cohérents entre les directions et les divisions. L'examen ultérieur des sites ECollab et intranet a permis de déterminer que 80 % d'entre eux présentent bien le rôle, le mandat et les services des divisions, ainsi que les coordonnées des personnes-ressources pour obtenir des renseignements. Les 20 % restants n'étaient pas aussi rigoureux et présentaient des renseignements contradictoires sur les rôles et la liste des services (en faisant une comparaison de la page intranet et la page ECollab correspondante).

Des problèmes similaires ont été soulevés par les employés d'ECCC à partir des résultats du questionnaire dans lequel 57 % des répondants ne sont ni d'accord ni en désaccord avec le fait que les renseignements sur les services de la DGAPC sont faciles à trouver et accessibles. En tout, 16 % n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec l'énoncé selon lequel l'information sur les services de la DGAPC est facile à trouver et accessible. Les personnes qui n'étaient pas d'accord ont dit qu'elles avaient du mal à trouver de l'information précise sur l'intranet. Il est possible d'améliorer les sites ECollab et intranet afin de refléter avec précision la liste des services, en particulier les conseils stratégiques qui pourraient être fournis autour de l'exécution des activités de communication et les liens vers les outils, modèles et processus connexes. Les résultats du questionnaire ont également indiqué que les services de la Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes bénéficieraient d'une plus grande sensibilisation dans l'ensemble du Ministère, notamment en ce qui concerne le type de services ou de programmes offerts, ainsi que les objectifs et les résultats escomptés pour les divisions.

Processus et outils

Les outils, les modèles, les processus et les systèmes sont également importants pour soutenir une prestation efficace et cohérente des services, des activités et des produits ainsi que pour fournir des conseils aux employés. En outre, ils favorisent des approches normalisées et facilitent l'intégration des nouveaux employés.

L'équipe chargée de la revue a analysé un échantillon de 176 outils et modèles et de 47 processus et procédures dans 11 divisions de la DGAPC (réparties dans 3 directions). Bien que la plupart des outils et des modèles aient fourni des renseignements adéquats et aient été utiles, nous avons soulevé des problèmes avec 24 d'entre eux. Parmi ces problèmes, citons les modèles qui étaient à l'état d'ébauche, et certains qui contenaient de l'information désuète et utilisaient un langage peu clair (par exemple, des abréviations pour décrire différents documents). L'équipe a également été noté que 2 divisions semblaient disposer de moins d'outils et de modèles que prévu, compte tenu de l'ampleur des services et des activités qu'elles fournissent. Il s'agit des affaires publiques et des services ministériels et de la division de la mobilisation des jeunes.

L'équipe chargée de la revue a été informée que 59 % des responsables avaient accès aux outils et aux modèles. Au total, 32 % estimaient que les outils et modèles existants favorisaient une prestation de services efficace et efficiente, tandis que 27 % estimaient qu'ils favorisaient une prestation de services rapide et cohérente. Les entretiens nous ont également permis d'apprendre que 50 % des gestionnaires auraient besoin de créer davantage d'outils et de modèles ou de mettre à jour ceux qui existent déjà pour soutenir leur prestation de services.

Au cours des groupes de discussion, les participants ont indiqué que des outils existent pour soutenir leur travail. En outre, les employés ont indiqué que les différentes réunions de réflexion de la DGAPC étaient de bons forums pour discuter des processus, des outils et des mises à jour. Cependant, les réponses des participants variaient quant à savoir si les processus, les outils et les systèmes existants étaient adéquats et efficaces pour atteindre leurs objectifs de travail. Les participants ont souligné que les outils et les processus ne sont pas toujours disponibles au même endroit ni utilisés de manière cohérente.

L'équipe chargée de la revue a constaté des problèmes similaires liés aux processus et aux procédures. Elle a observé que seules 4 des divisions examinées avaient plus de 3 procédures écrites pour leurs services, et que sur les 47 processus écrits examinés, 15 d'entre eux contenaient des problèmes. Les problèmes relevés étaient similaires à ceux pour les outils et les modèles, notamment le fait qu'ils soient désuets, qu'ils étaient à l'étape d'ébauche et qu'ils contenaient le prénom (et non le poste) des personnes responsables de certaines parties du processus.

Cela correspond à ce que nous ont dit les gestionnaires lors des entretiens, puisque 68 % d'entre eux ont déclaré ne pas être certains de l'existence de processus et de procédures écrits. Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils aimeraient améliorer, 50 % des gestionnaires ont indiqué la nécessité de créer ou de remanier les processus et procédures écrits existants afin de préciser les procédures et d'envisager éventuellement de simplifier les processus d'approbation.

L'équipe chargée de la revue a également souligné qu'une mise à jour des orientations sur l'accessibilité de la communication et l'identité fédérale devrait être communiquée aux partenaires et aux divers intervenants.

Systemes

L'équipe chargée de la revue a noté que les divisions et les directions de la DGAPC utilisent divers systèmes, notamment ECollab, des lecteurs communs et d'autres logiciels comme principaux outils de gestion de l'information. D'après l'analyse de l'équipe, ECollab est utilisé pour stocker les outils et les modèles, tandis que les fichiers de travail sont sauvegardés sur des lecteurs communs. Toutefois, cela n'est pas consigné dans des processus ou procédures écrits.

Bien que la gestion de l'information n'ait pas été incluse dans la portée, l'équipe de revue a remarqué qu'il y a place à améliorer le site ECollab. On a également noté que le site ECollab n'est pas bien structuré et que la documentation n'est pas facile à trouver. Cela peut poser des problèmes aux personnes qui ne sont pas familiarisées avec la mise en page du site ECollab de son organisation, y compris les nouveaux employés et les clients de la DGAPC, et ce qui peut signifier que les outils et les gabarits ne sont pas toujours utilisés. Cela a été confirmé lors des entretiens avec les

gestionnaires de la DGAPC, puisque les 13 gestionnaires ont indiqué à l'équipe chargée de l'examen que les outils et les modèles ne sont pas faciles à trouver sur leur page ECollab et que les gabarits ne sont pas bien connus des employés de la DGAPC. C'est particulièrement important en raison du roulement de personnel au sein de la direction générale et le fait que les employés pourraient utiliser des gabarits obsolètes ou incorrects s'ils ne savent pas où trouver les gabarits et outils les plus récents.

Normes de service

Les normes de service représentent un élément important de la prestation de services. Elles promeuvent des attentes raisonnables de la part des clients, assurent une gestion proactive de la charge de travail des employés, soutiennent la mesure du rendement et favorisent la satisfaction des clients. L'examen a révélé que 15 divisions sur 23 ont défini des normes de service. Cependant, les normes de service ne sont pas systématiquement communiquées aux directions générales et aux intervenants. En outre, les normes de service ne sont pas localisées dans un endroit central, mais dans des endroits comme des pages intranet, des documents ECollab et des calendriers. Lors des entretiens, on a indiqué que certaines normes de service en place ne reflètent pas les processus actuels, ce qui conduit à des dates limites manquées ou des délais prolongés. Les personnes interviewées ont souligné que les délais ne sont pas toujours communiqués aux clients ou respectés par ces derniers.

Si les normes de service sont généralement définies dans divers documents internes sur l'intranet de la DGAPC et les sites ECollab, la revue a révélé que la plupart ne sont pas surveillées. Sur les 15 divisions qui ont défini des normes de service, seulement 5 ont mis en place des exercices de surveillance systémique. Quatre de ces divisions effectuent leur propre surveillance interne, tandis que l'autre est tenue de fournir des rapports au Parlement en fonction de la législation établie.

Au cours des groupes de discussion, les employés de DGAPC ont confirmé l'existence de normes de service (71 % des participants), mais 46 % ont déclaré qu'elles étaient irréalistes et ne reflétaient pas leur environnement opérationnel. En outre, 71 % des employés d'ECCC qui ont répondu au questionnaire ont indiqué que les normes de service ne leur étaient pas communiquées ou qu'ils n'étaient pas au courant de leur existence. Il est possible de mieux faire connaître les normes de service et la façon dont elles s'appliquent aux services de la DGAPC.

La DGAPC peut améliorer les normes de service, y compris les niveaux d'approbation, pour s'assurer qu'elles reflètent l'environnement opérationnel actuel, afin que les directions générales puissent mieux comprendre comment elles s'appliquent et à quoi s'attendre lorsqu'elles demandent ou fournissent des renseignements sur un service, une activité ou un produit de la DGAPC.

Mesure du rendement

La mesure du rendement est un élément important du suivi de la prestation de services. Il fournit à la haute direction des mesures, des données et de l'information importantes pour la prise de décisions stratégiques, opérationnelles et administratives. La revue a révélé que 14 divisions des directions de la DGAPC développent diverses statistiques concernant leurs activités. Voici quelques exemples :

- L'équipe d'AIPRP élabore un rapport annuel à l'intention du Parlement sur la [Loi sur l'accès à l'information](#) qui comprend des statistiques sur le nombre de demandes reçues et traitées, le respect des délais, le nombre de consultations et les frais.
- L'équipe des affaires au Cabinet dispose de tableaux de bord mensuels mesurant le respect des délais de soumission des documents par ministère ainsi que d'autres renseignements comme les présentations, les réunions, les ordres du jour et les mémoires au Cabinet.
- L'unité de correspondance ministérielle élabore des statistiques comme le nombre de correspondances entrantes et de formulaires reçus, et le nombre de dossiers assignés au Cabinet du ministre.
- Les affaires parlementaires suivent toutes les réponses aux questions écrites de la Chambre des communes et du Sénat, les comparutions devant les commissions permanentes, les discours, le dépôt des rapports statutaires et les questions soulevées au Parlement pendant la période des questions qui sont liées au portefeuille de ECCC.
- L'équipe des événements ministériels, des visites et de la mobilisation fait le suivi du nombre d'événements qu'elle soutient.
- L'équipe de rédaction des discours fait le suivi du nombre de discours qu'elle produit pour le ministre d'ECCC.
- L'équipe des relations avec les médias suit le nombre des produits publiés sur canada.ca et les Canadian Newswire
- L'équipe de la gestion des enjeux suit le nombre des évaluations de risque des communications et des revues AIPRP.
- L'équipe des communications stratégiques fait le suivi de l'information comme les activités de sensibilisation des médias, les plans de communication et les articles dans Nouvelles@EC.
- L'équipe de recherche sur le marketing et l'opinion publique tient des statistiques sur les projets en cours, y compris les projets de recherche sur l'opinion publique et les campagnes de marketing, sous contrat ou non.
- L'équipe chargée de la surveillance des médias assure le suivi des statistiques sur les communications numériques à destination du Comité exécutif de gestion et du Cabinet du ministre au moyen de rapports hebdomadaires d'analyse des médias, d'analyse du web, du taux d'écoute des médias sociaux, de la gestion des enjeux, de la surveillance des médias et des activités relatives aux enquêtes publiques.
- L'équipe des services créatifs, de l'édition, du multimédia et des services vidéo fait le suivi de diverses statistiques comme la publication électronique, les fiches d'information, les infographies et les événements en personne.
- L'équipe des services consultatifs en communication horizontale et organisationnelle fait le suivi des statistiques relatives aux messages destinés à l'ensemble du personnel et à leurs sujets, aux assemblées publiques et aux événements en direct d'ECCC.

- Les communications numériques font le suivi des données relatives au déploiement dans les médias sociaux, aux messages et à la création de nouvelles pages Web.
- L'équipe du service de traduction fait le suivi des statistiques relatives au nombre de mots traduits par année financière.
- La Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes fait le suivi de l'information relative aux participants aux séances d'orientation ECCC 101, au Conseil des jeunes d'ECCC, aux initiatives Au-delà de 2020 et au programme de sciences comportementales.

Toutefois, il n'y avait que peu de preuves que les données recueillies étaient utilisées dans les processus décisionnels tout au long de l'année au sein de la DGAPC et dans les directions générales d'ECCC, et pour mesurer et surveiller le rendement. Nous avons constaté qu'il n'y a pas de stratégie de mesure du rendement en place au niveau de la direction générale.

Les entretiens avec des gestionnaires de la DGAPC ont confirmé les résultats de l'examen de la documentation. Dans l'ensemble, 86 % des gestionnaires interviewés ont souligné qu'il n'y a pas de stratégie de mesure du rendement en place ni d'indicateur de rendement faisant l'objet d'un suivi. En outre, 32 % des gestionnaires ont déclaré que certaines statistiques avaient été élaborées et 18 % ont indiqué qu'ils envisageaient d'élaborer une stratégie de mesure du rendement pour leur unité. Six gestionnaires ont déclaré utiliser MS Teams ou Trello pour recueillir des statistiques et des mesures sur leurs produits et services, et 2 gestionnaires ont indiqué rendre compte de leurs activités verbalement lors de réunions ou par courriel.

Lors des entretiens de groupe avec les employés de la DGAPC, 91 % ont déclaré ne pas être au courant d'indicateurs de rendement ou ne pas avoir d'indicateur de rendement pour leurs activités. Les participants ont exprimé leurs préoccupations quant à la possibilité d'établir des indicateurs appropriés qui pourraient saisir le niveau de travail requis (intensité ou complexité) pendant le traitement d'une demande ou le développement d'un service, d'une activité ou d'un produit.

Comme mentionné dans la section sur la planification, la DGAPC en tant que direction générale et ses différentes unités pourraient bénéficier de l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement avec des indicateurs associés et une stratégie de suivi et de production de rapports qui pourrait mieux soutenir la prise de décision axée sur les données et l'information. Enfin, un élément à prendre en considération qui est ressorti de notre revue est la possibilité pour la DGAPC d'envoyer un sondage annuel concernant la satisfaction globale des partenaires et des divers intervenants afin d'obtenir des commentaires qui pourraient l'aider à cerner les domaines d'amélioration afin d'orienter la planification des activités.

Le fait de disposer d'une stratégie de mesure du rendement qui appuie la prise de décisions fondées sur les données et l'information aidera la haute direction de la DGAPC à mieux comprendre le volume de travail qui est entrepris et l'efficacité de l'affectation des ressources pour obtenir des résultats. Il permettra également d'avoir une vision plus systématique de la manière dont la DGAPC pourrait réaliser son mandat, ses objectifs et ses priorités.

Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait élaborer une stratégie rationalisée de mesure du rendement qui comprend des indicateurs de rendement clés ainsi qu'une stratégie de surveillance et de production de rapports qui appuie la prise de décisions.

Réponse de la direction

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications accepte la recommandation. L'équipe des stratégies organisationnelles travaillera avec les membres du comité de gestion de la direction pour développer un modèle logique pour la direction générale avec des indicateurs de performance clés pour les priorités clés de la direction générale et développer un outil pour rendre compte des résultats et des extraits de la DGAPC. Une fois ceux-ci établis, la DGAPC sera en mesure de finaliser une stratégie rationalisée de gestion de la performance qui sera bien communiquée à tout le personnel.

Normes de service

Bien que certaines normes de service existent, elles ne sont pas communiquées de manière cohérente aux intervenants. Il existe également une opportunité d'établir des normes de service pour les activités qui n'en disposent pas actuellement. Ceci est important car la DGAPC est un partenaire stratégique qui fournit des services de soutien professionnel à l'ensemble du Ministère. Les normes de service favorisent des attentes raisonnables de la part des clients, permettent une gestion proactive de la charge de travail des employés, soutiennent la mesure du rendement et favorisent la satisfaction des clients.

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait élaborer, mettre en œuvre, communiquer et surveiller des normes de service clés pour les activités et les services offerts aux directions générales et en rendre compte.

Réponse de la direction

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications accepte la recommandation. La DGAPC élaborera des normes de service pour les activités et les services offerts aux directions générales ainsi qu'une fiche d'information sur la façon dont les activités de la DGAPC sont priorisées en fonction des priorités ministérielles, des demandes du ministre, des rapports obligatoires, etc. L'équipe élaborera et mettra en œuvre un plan de communication pour identifier le moyen le plus efficace de communiquer cette information au personnel.

L'échange d'informations

Les mécanismes d'échange d'informations sur les services avec les intervenants clés pourraient être renforcés afin d'améliorer la compréhension et les attentes des clients. Ceci est important car les pages intranet et ECollab sont les principales sources d'information des employés. Dans le cadre de la mise à jour de ces pages, il serait également bénéfique pour la DGAPC de revoir et de mettre à jour (si nécessaire) les rôles et responsabilités de ses différents secteurs d'activité afin de clarifier ce à quoi les employés doivent s'attendre lorsqu'ils requièrent des produits et services de la DGAPC.

Recommandation 5

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications devrait mettre à jour les sites intranet et ECollab de la direction générale afin de favoriser une compréhension uniforme des produits, des services et des activités. Les mises à jour doivent être transmises aux employés de la DGAPC pour les sites privés accessibles uniquement aux employés de la DGAPC, et à tous les employés d'ECCC pour les sites publics.

Réponse de la direction

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires publiques et des communications accepte la recommandation. Les mises à jour de l'intranet aideront à clarifier les rôles et les responsabilités de la DGAPC, tandis que les sites de collaboration mis à jour permettront aux employés de la DGAPC de travailler plus en collaboration en équipe et de réduire les doublons. La DGAPC élaborera un guide ministériel reflétant les responsabilités et les services du PACB. Le guide sera affiché sur l'intranet où tous les employés d'ECCC auront accès.

4. Conclusion

Dans l'ensemble, la DGAPC a élaboré certains plans stratégiques, opérationnels et de ressources humaines pour soutenir la réalisation des objectifs de la direction générale et du Ministère. En outre, un certain nombre de changements organisationnels ont eu lieu au cours des dernières années pour améliorer le soutien à la prestation de services. De plus, la DGAPC dispose de procédures, d'outils et de modèles écrits, et elle les utilise pour fournir des services, des produits et des activités aux intervenants internes et externes.

Des opportunités existent pour que la direction générale améliore ses processus de planification, de suivi et de rapports afin de soutenir la prise de décision et l'harmonisation des ressources avec les priorités. Il s'agit notamment d'améliorer la mobilisation des intervenants internes et externes au cours des processus de planification ministérielle, de renforcer la planification des ressources humaines et de veiller à ce que les organigrammes soient à jour. Il y a également une opportunité de revoir et de mettre à jour les outils, les modèles et les procédures afin de refléter les pratiques actuelles. Des mécanismes de suivi et de rapports pourraient être mis en place pour soutenir la prise de décision de la direction générale. Bien que certaines normes de service existent, elles ne sont pas communiquées de manière cohérente aux intervenants. En outre, il est possible d'établir des normes de service pour les activités qui n'en disposent pas actuellement. Les mécanismes d'échange de

l'information sur les services avec les intervenants clés pourraient être renforcés afin d'améliorer la compréhension et les attentes des clients.

Annexe A : Principales responsabilités de la Direction générale des affaires publiques et des communications

Voici les services de base de la DGAPC par unités opérationnelles :

Secrétariat ministériel

- Soutien et services ministériels;
- Gestion de la correspondance du ministre et de la sous-ministre;
- Mise en œuvre et gestion de la [Loi sur l'accès à l'information](#) et la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#) et exécution de toutes les activités s'y rapportant au sein d'ECCC;
- Analyse, conseils et soutien sur les questions parlementaires;
- Soutien et conseils d'ordre opérationnel sur les affaires du Cabinet et appui au ministre en préparant des dossiers d'information pour les réunions du Cabinet.

Direction des communications

- Événements ministériels et visites internationales et nationales;
- Produits pour les annonces et les événements ministériels comme les communiqués de presse, les documents d'information et les discours;
- Traduction de produits de communication;
- Réponse aux demandes de renseignements des médias et du public;
- Formation des porte-paroles avec les médias;
- Élaboration de lignes médiatiques;
- Surveillance des médias et analyse de l'environnement;
- Publications dans les médias sociaux au moyen des canaux ministériels existants;
- Publication sur le Web des documents obligatoires et législatifs sur Canada.ca;
- Mise à jour du contenu Web existant sur Canada.ca;
- Soutien aux outils de communication interne existants, comme l'intranet et Nouvelles@EC;
- Messages organisationnels à l'ensemble du personnel;
- Événements internes pour tout le personnel;
- Soutien à la conception graphique et à la publication;
- Publicité;
- Services de création et services d'édition, de multimédia et de vidéo;

- Services de communication numérique (Web et médias sociaux);
- Services de conseil en communications horizontales et organisationnelles;
- Relations avec les médias et gestion des enjeux;
- Renseignements à la population;
- Recherche sur l'opinion publique;
- Services consultatifs sur les communications stratégiques.

Stratégies organisationnelles

- Augmentation de la capacité de planification stratégique et opérationnelle intégrée et de la promotion d'une plus grande collaboration croisée au sein de la DGAPC;
- Mise en œuvre des priorités ministérielles, comme la santé mentale et le bien-être au travail, la dotation en personnel et le maintien en poste, ainsi que la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

Division de l'innovation et de la mobilisation des jeunes

- Progression du renouvellement de la fonction publique grâce aux engagements d'ECCC dans le cadre de l'initiative Au-delà de 2020;
- Direction des initiatives qui font progresser les piliers d'une organisation agile, inclusive et outillée;
- Direction du programme de mentorat d'ECCC;
- Direction des initiatives d'intégration des nouveaux employés d'ECCC, notamment ECCC 101, un événement d'orientation virtuel d'une semaine organisé chaque trimestre pour les nouveaux employés;
- Direction d'un programme de formation appelé Formation d'intrapreneurs pour ECCC qui réunit des employés pour apprendre les concepts et les modèles d'expérimentation des utilisateurs et proposer des solutions innovatrices;
- Soutien de l'innovation en organisant des défis avec prix ainsi que des événements et des possibilités d'apprentissage avec des partenaires internes et externes;
- Direction de l'initiative sur les micro-affectations d'ECCC, qui fournit aux employés l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de l'expérience ainsi que de bâtir des réseaux, tout en permettant aux gestionnaires d'acquérir les connaissances ou les compétences précises requises pour soutenir les projets. Accès au Tableau des tâches virtuelles pour les micro affectations;
- Renforcement de la capacité et prestation de conseils dans des domaines comme l'expérimentation, l'innovation, la science introspection comportementale et la conception axée sur l'utilisateur;

- Accueil de chercheurs travaillant sur des projets de science comportementale dans le cadre du programme de recherche sur l'action climatique dirigé par le Bureau du Conseil privé;
- Mobilisation des jeunes en tant que centre d'expertise sur la mobilisation des jeunes, notamment en servant de secrétariat au Conseil des jeunes d'ECCC.

Centre de services administratifs

- Soutien des finances, des ressources humaines, des contrats et des achats, et des aménagements du lieu de travail.

Annexe B : Champs d'enquête et critères de la revue

Les critères suivants ont été établis pour répondre à l'objectif de la revue.

Champ d'enquête 1 : Planification stratégique, structure organisationnelle et gestion des ressources humaines
1.1 Les plans stratégiques et opérationnels de la DGAPC sont en place et harmonisés aux priorités ministérielles pour orienter les activités de la direction générale.
1.2 Les processus de planification et d'affectation des ressources humaines sont en place et harmonisés à la planification des activités, en plus de soutenir la gestion et la prestation efficaces des services de la DGAPC.
1.3 La structure organisationnelle de la direction générale est claire et efficace pour permettre à la DGAPC d'atteindre ses objectifs.
Champ d'enquête 2 : Prestation de services et mobilisation des intervenants
2.1 Les processus opérationnels, les outils et les systèmes sont en place, adéquats et efficaces pour aider la DGAPC à établir des priorités et à fournir ses services.
2.2 Des mécanismes efficaces sont en place pour faciliter la mobilisation et la collaboration avec les principaux partenaires et intervenants.
2.3 Le service est axé sur les clients et favorisé par l'application et le suivi des normes de services.
2.4 Une stratégie de mesure du rendement a été élaborée et mise en œuvre au sein de la direction générale, et l'information sur le rendement est communiquée et utilisée dans la prise de décision.