

Regards sur la revue



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

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.

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. Au cours de la revue, la direction générale était en train d'élaborer et de mettre en œuvre des changements organisationnels pour répondre à la demande accrue à laquelle ses directions étaient confrontées, comme 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).

Ce que la revue a 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.

Recommandations et réponse de la direction

Les 5 recommandations suivantes s'adressent au sous-ministre adjoint, Direction générale des affaires publiques et des communications.

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'ECCE.

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.

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.

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.

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.

Au sujet de la revue

La revue a été menée entre mars 2022 et janvier 2023. L'objectif de la revue était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité du cadre de gestion en place pour permettre à la DGAPC d'atteindre ses objectifs et son mandat d'une manière conforme aux politiques, procédures et réglementations applicables. La revue a couvert la période allant de l'année financière 2017 à 2018 à octobre 2022, et s'est concentrée sur les domaines de contrôle interne suivants :

- planification stratégique et opérationnelle et structure organisationnelle;
- gestion des ressources humaines;
- processus opérationnels, outils et systèmes d'information;
- engagement et communication avec les parties prenantes.