



# Centre canadien de gestion

Budget des dépenses  
2001-2002

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943  
Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2002-III-90

ISBN 0-660-61514-2

# **Centre canadien de gestion**

## **Rapport sur les plans et les priorités 2001–2002**

**Pour la  
période de  
2001–2002 à 2003–2004**

---

Le très honorable Jean Chrétien  
Premier ministre du Canada

## Table des matières

<b>Section I : Messages</b> .....	<b>1</b>
Message du ministre .....	1
Déclaration de la direction .....	2
<b>Section II : Vue d'ensemble du CCG</b> .....	<b>3</b>
2.1 Du nouveau .....	3
2.2 Mandat, rôles et responsabilités .....	3
2.3 Objectifs généraux et objectifs des programmes .....	6
2.4 Contexte de la planification .....	6
2.5 Dépenses prévues du CCG .....	15
<b>Section III : Plans, résultats, activités et ressources du CCG</b> .....	<b>16</b>
3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité .....	16
3.2 Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes .....	18
<b>Section IV : Initiatives conjointes</b> .....	<b>28</b>
4.1 Initiatives horizontales .....	28
4.2 Initiatives conjointes .....	28
<b>Section V : Renseignements financiers</b> .....	<b>31</b>
Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert .....	31
Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles ..	31
Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	32

## **Section I : Messages**

### **Message du ministre**

Le monde industriel que nous connaissons se transforme sous nos yeux en économie et en société du savoir. Cette transformation sans précédent change non seulement notre façon de travailler, de communiquer et de vivre, mais aussi la façon dont la fonction publique sert le Canada et ses habitants.

Afin de suivre le rythme de cette évolution, de répondre aux besoins nouveaux du Canada et des Canadiens, et de continuer à jouir de la confiance de ceux qu'elle sert, la fonction publique du Canada se transforme elle aussi en organisme axé sur le savoir. Elle doit savoir tirer parti des idées, connaissances et théories nouvelles pour s'améliorer un peu plus tous les jours. Elle doit être reconnue pour son engagement envers ses membres, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité. Elle doit investir dans l'apprentissage continu. Bref, elle doit devenir une organisation apprenante.

Le Centre canadien de gestion (CCG) est bien placé pour contribuer à la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique du Canada. Il est le seul organisme dont la vocation de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. La mission qu'il s'est donnée est simple : devenir un centre d'excellence de calibre mondial en matière de gouvernance, de gestion publique, de leadership et d'apprentissage. Le CCG s'emploie à aider les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils en matière de politiques et du meilleur service possible au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir.

Alors que la fonction publique du Canada tente d'attirer et de retenir sa juste part de talents, les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage se multiplieront et s'intensifieront... et le Centre canadien de gestion sera là pour relever le défi.

C'est avec plaisir que je présente le Rapport du CCG sur les plans et les priorités pour la période de 2001-2002 à 2003-2004.

## Déclaration de la direction

<b>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b> <i>Report on Plans and Priorities 2001-2002/Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002</i>	
<b>I submit, for tabling in Parliament, the 2001–2002 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</b>	<b>Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2001–2002 du Centre canadien de gestion.</b>
<p>To the best of my knowledge, the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;</li> <li>• is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>;</li> <li>• is comprehensive and accurate;</li> <li>• is based on sound underlying departmental information and management systems.</li> </ul> <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>À ma connaissance, les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;</li> <li>• sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>;</li> <li>• sont complets et exacts;</li> <li>• sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion de base.</li> </ul> <p>Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom :</p> <p>Date :</p>	

## **Section II : Vue d'ensemble du CCG**

### **2.1 Du nouveau**

Afin que le Centre canadien de gestion (CCG) jouisse de la structure et de la souplesse dont il a besoin pour remplir son mandat efficacement, il s'est doté d'une nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) qui compte maintenant un seul secteur d'activité plutôt que quatre. Cette nouvelle structure assurera une meilleure intégration des différents programmes et services du CCG, permettant ainsi de favoriser une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique, de renforcer les capacités de ses gestionnaires et de répondre à leurs besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

### **2.2 Mandat, rôles et responsabilités**

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement, la *Loi sur le Centre canadien de gestion*, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 1991.

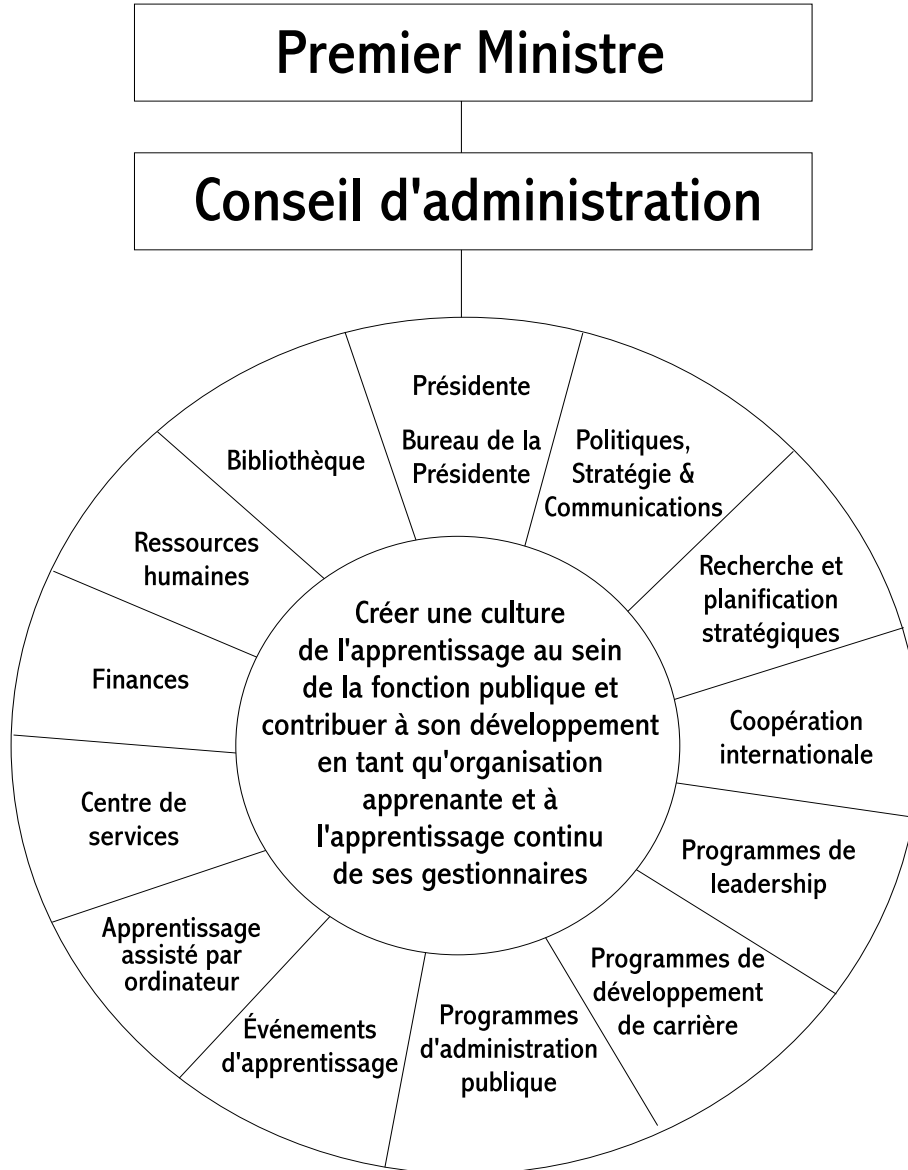
Le mandat général du CCG est de répondre aux besoins de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. L'article 4 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion* établit les sept objectifs du Centre, qui sont :

1. d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;
2. de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion -- notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration -- nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;
3. d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

4. de former dans la fonction publique et d'y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;
5. d'élaborer et mettre en œuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;
- 6 de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
7. de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.



Le CCG remplit son rôle dans le cadre de la structure suivante :



## 2.3 Objectifs généraux et objectifs des programmes

Les objectifs du CCG consistent à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, ainsi qu'à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique de façon à renforcer leurs capacités collectives et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

## 2.4 Contexte de la planification

### Dans la fonction publique

Le monde industriel que nous connaissons se transforme sous nos yeux en économie et en société du savoir. Le gouvernement du Canada a su reconnaître qu'à l'ère du savoir, l'investissement le plus judicieux pour un pays est un investissement dans son capital humain. Il a su accorder la priorité à l'éducation, à l'innovation et à l'apprentissage continu. Le capital humain est au monde d'aujourd'hui ce que le capital physique était au monde industriel. C'est dans ce contexte que la fonction publique sera appelée à remplir sa mission d'institution nationale qui sert le pays et ses citoyens en continuant à jouir de leur confiance.

Afin de suivre le rythme de cette évolution et de pouvoir répondre aux besoins nouveaux du Canada et des Canadiens, la fonction publique, en tant qu'institution, doit pouvoir attirer et retenir *sa juste part de talents* dans un marché du travail marqué au coin de la mobilité et de la concurrence. Pour y arriver, elle doit donner au monde l'image d'une institution qui accorde la priorité à ses membres, à leurs connaissances, à leur savoir-faire et à leur créativité. Elle doit investir dans leur *apprentissage continu*. Elle doit reconnaître qu'il existe une obligation mutuelle, soit de la part des employés de prendre en charge leur propre perfectionnement professionnel et de la part de l'employeur d'offrir un environnement favorable à l'apprentissage.

L'état actuel des connaissances ne permet pas d'évaluer avec précision la mesure dans laquelle la fonction publique du Canada investit dans ses membres ni l'incidence de cet investissement. Les systèmes généraux de comptabilisation des activités d'apprentissage, des dépenses à ce titre et des méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas assez perfectionnés. Cependant, *l'affectation de ressources à la formation* représente un moyen de déterminer si un organisme sait maintenir et rehausser son capital humain. Bien que l'absence d'une définition universelle rende les comparaisons difficiles, *certaines indices suggèrent que la fonction publique accuse un certain retard au chapitre de la formation par rapport aux autres employeurs canadiens et étrangers.*

Ainsi, selon les données des Comptes publics du Canada de 1999-2000, *0,97 p. 100 du budget des salaires du gouvernement fédéral est affecté à la formation et à l'éducation, ce qui inclut la formation en langues officielles*. En comparaison :

- Une étude de la American Society for Training and Development (ASTD) indique que les *sociétés américaines* classées dans la catégorie des « leaders en formation » affectent en moyenne 3,6 p. 100 de leur budget salarial à la formation des employés. (Source : *ASTD State of the Industry Report 2000*)
- Un rapport du Conference Board of Canada démontre que les *organismes canadiens* consacrent en moyenne 1,6 p. 100 de leur budget salarial à la formation et au perfectionnement, le secteur des services financiers étant en tête avec une moyenne de 2,7 p. 100. Selon le Conference Board, les participants canadiens à l'enquête ont signalé l'affectation de moins de crédits à la formation par employé que ceux des États-Unis, de l'Europe et de l'Asie-Pacifique. (Source : *Training and Development Outlook 1999* du Conference Board of Canada)
- Selon une étude publiée par le Vérificateur général de la Colombie-Britannique en 1999, le gouvernement français consacre 3,8 p. 100 de son budget salarial à la formation des employés de la fonction publique, en vertu d'une entente entre le patronat et les syndicats sur l'éducation permanente. L'Irlande s'est donné comme objectif d'affecter 3 p. 100 du budget salarial de sa fonction publique à la formation et au perfectionnement. (Source : *Maintaining Human Capital in the British Columbia Public Service: The Role of Training and Development - Report 3, 1999-2000*, Vérificateur général de la Colombie-Britannique)
- Singapour garantit 12,5 jours de formation par année aux membres de sa fonction publique. (Source : *Public Service for the 21<sup>st</sup> Century, (PS21), Excellence through Continuous Enterprise and Learning*, Fonction publique de Singapour, <[www.gov.sg.ps21](http://www.gov.sg.ps21)>)

Nous traversons en même temps une période où les *besoins d'apprentissage des gestionnaires vont croissant* et, au cours de la prochaine décennie, seront plus importants qu'ils ne l'ont été depuis le début des années 70, voire dans un passé plus lointain encore. Afin de comprendre ce phénomène, il faut répondre à deux grandes questions :

- Qui seront les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?
- Quelle sera leur tâche?

#### ***A. Qui seront les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?***

Nous savons que 80 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et que les pourcentages sont semblables pour les groupes de relève. L'importance accordée à la diversité dans la fonction publique intensifiera les activités de recrutement externe et transformera la composition du groupe des gestionnaires.

Par conséquent :

- Les membres de la fonction publique graviront plus rapidement les échelons. Puisque nombre d'entre eux *accéderont plus rapidement qu'auparavant* à des postes de gestion ou de direction, et qu'ils devront peut-être sauter des niveaux, ils ne seront pas aussi bien préparés ni aussi expérimentés que leurs prédécesseurs. Ils auront peut-être acquis la plupart des connaissances de base nécessaires, mais il leur manquera le *savoir-faire*, par exemple au chapitre de la gestion du personnel, des ressources financières, de l'information, des consultations et des processus généraux, dont tout gestionnaire ou leader a besoin pour être crédible et pour remplir des fonctions toujours plus complexes.
- La relève ne proviendra pas exclusivement des rangs de la fonction publique. En effet, cette dernière comptera un nombre grandissant d'employés qui, au long de leur carrière, se joindront à la fonction publique ou quitteront leur emploi de façon répétée. *Les employés recrutés à l'externe ne posséderont pas toutes les connaissances nécessaires* au maintien de la « mémoire institutionnelle », surtout en ce qui concerne les valeurs et l'éthique de la fonction publique, mais aussi en ce qui concerne ses systèmes, processus, pratiques et priorités.
- Les nouvelles recrues proviendront plus souvent de milieux ethnoculturels. Le souci de *diversité au sein de la fonction publique* multipliera les défis, qu'il s'agisse de préparer la fonction publique à *s'adapter à un contexte multiculturel* ou d'aider les gestionnaires à créer *un climat favorable à la diversité culturelle*.
- La fonction publique, qui assurait autrefois la sécurité d'emploi, se transforme en *organisme centré sur l'aptitude à l'emploi*. Cette transformation exigera qu'elle adopte une stratégie précise de gestion des ressources humaines afin de maintenir et de perfectionner les compétences de ses employés. Cette stratégie sera d'autant plus

nécessaire que les gestionnaires migreront entre les secteurs public et privé pendant leur carrière et qu'ils auront besoin d'aide pour gérer un personnel lui aussi « migrateur ». La fonction publique n'offrira plus la sécurité d'emploi en échange de loyauté, mais plutôt l'occasion d'apprendre et d'améliorer ses capacités en échange de la possibilité de contribuer à la mission.

### **B. Quelle sera la tâche des gestionnaires de la fonction publique de l'avenir?**

Les gestionnaires de la fonction publique de l'avenir évolueront dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs. Le savoir occupera une place grandissante dans leur vie professionnelle. Ils seront appelés à créer un milieu permettant de recruter et de retenir des travailleurs du savoir hautement spécialisés et très mobiles, et de tirer plein parti de leurs compétences. Ils devront maîtriser et exploiter pleinement les technologies de pointe. Ces tendances se manifestent déjà :

*La nature du travail change.*

- Dans les années 90, les travailleurs possédant un diplôme d'études postsecondaires étaient à l'avant-garde de la croissance de l'emploi dans tous les secteurs, menant ainsi à l'érosion de l'employabilité des travailleurs peu spécialisés. Au Canada, entre 1990 et 1998, deux millions de nouveaux emplois se sont ouverts aux diplômés des niveaux secondaire et universitaire, tandis que disparaissaient un million de postes accessibles aux travailleurs non qualifiés.
- *À tous les niveaux de la fonction publique, le travail est de plus en plus axé sur le savoir, c'est-à-dire sur la création, l'utilisation et le courtage des connaissances.* Notre personnel de soutien s'est hissé au rang de spécialiste de l'informatique et des communications, nos fonctions de réglementation exigent discrétion et jugement, nos agents sont devenus des conseillers, des gestionnaires de conflits et des médiateurs, et nos gestionnaires consacrent une importante partie de leur temps à favoriser les consensus. Il y a 10 ans, les cols bleus constituaient 60 p. 100 de l'effectif de la fonction publique. Aujourd'hui, ce sont les travailleurs du savoir qui occupent 60 p. 100 des postes, et leurs talents sont très en demande.
- La nature du travail est de plus en plus complexe. Autrefois, le travail des employés de la fonction publique s'articulait autour de tâches précises et prévisibles; maintenant, il prend la forme de défis et d'objectifs plus larges, de nombreuses fonctions répétitives et prévisibles ayant été éliminées, données en sous-traitance, privatisées ou transférées à des tierces parties.

Le milieu de travail change.

- L'organisation du travail amorce un virage qui l'éloigne de la responsabilité individuelle pour privilégier la *responsabilité des équipes*, qui remplace les structures verticales par des réseaux, qui multiplie les centres de pouvoir au lieu de les centraliser.
- Il y a convergence des *fonctions liées aux politiques et à la prestation des services* à mesure que les services offerts dans le privé deviennent moins tangibles et plus axés sur le savoir. La nature de ces services exige maintenant des travailleurs qu'ils pensent en termes stratégiques, qu'ils effectuent des analyses rigoureuses et qu'ils sachent donner des conseils judicieux, des habiletés autrefois associées au domaine des politiques.
- La *technologie* s'est infiltrée dans le milieu du travail : les moyens technologiques sont plus nombreux et plus disponibles. La maîtrise de l'informatique est une condition d'emploi de plus en plus essentielle à tous les niveaux.
- Les *employés d'aujourd'hui s'intéressent davantage à l'employabilité qu'à la sécurité d'emploi*. Ils sont plus disposés à occuper un poste de façon temporaire, pour autant que le travail soit stimulant et qu'il offre des occasions de croissance et de perfectionnement.
- Une partie toujours plus grande du travail, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques ou de prestation de services, est accomplie par des réseaux et des équipes. La prestation des services est axée sur les besoins des citoyens plutôt que sur ceux de l'organisme qui s'en charge. Les questions d'ordre politique sont de plus en plus interdépendantes et ne sont plus classées en fonction de structures verticales. *La gestion des réseaux* est une fonction aussi cruciale que la gestion des structures verticales.

Les *attentes des citoyens* ne sont plus les mêmes. Les Canadiens sont *plus branchés, ont de meilleurs réseaux* et sont mieux renseignés. Ils insistent davantage pour participer aux décisions qui les touchent de près. Ils *s'attendent à des services de grande qualité* : ils veulent être servis en fonction de leurs besoins et selon les modalités de leur choix.

Pour toutes ces raisons, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin de *perfectionner leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles s'ils veulent être efficaces dans le monde du savoir* :

- Ils géreront des dossiers d'une *plus grande complexité*.
- Ils devront savoir gérer le savoir, l'innovation, l'expérimentation et le risque *en fonction de la nature et des valeurs du secteur public*.
- Pour offrir un service de qualité, ils devront prendre des décisions rapidement, *en se fondant davantage sur leur jugement, sur les valeurs de l'organisme et sur des principes généraux* que sur des manuels, procédures et directives.
- Ils devront *diriger des équipes multiculturelles* et travailler dans un milieu interculturel.
- Ils devront *maîtriser les technologies modernes*.
- Ils devront savoir *diriger des réseaux et des équipes* de travailleurs spécialisés, et pouvoir s'adapter à des structures non hiérarchiques.
- La résolution des conflits, la promotion du consensus et la communication deviendront des *outils de gestion essentiels*.
- L'apprentissage continu sera partie intégrante de leur vie professionnelle.

Ces tendances indiquent que le contexte dans lequel le CCG devra remplir son mandat sera très différent de celui qu'il a connu. La demande de formation, de perfectionnement et d'apprentissage s'accroîtra au cours de la période visée par la planification. De fortes pressions s'exerceront sur la fonction publique pour qu'elle réponde à cette demande et, ce faisant, qu'elle tente d'attirer et de retenir sa juste part de talents dans une économie et une société du savoir où le capital humain constitue le principal actif des organismes.

## **Au CCG**

Le Centre canadien de gestion a été créé en 1991 pour servir de centre général de formation et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Il est le seul organisme dont la vocation de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. Le CCG joue donc un rôle important lorsqu'il s'agit d'aider tous les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils en matière de politiques et du meilleur service possible au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir.

## **A. Le financement du CCG**

Le CCG a trois sources de financement :

- financement de base
- financement lié aux priorités du gouvernement
- recouvrement des coûts

Lors de sa création, le CCG a reçu un *financement de base* de 10 millions de dollars, soit un montant de 2 000 \$ par membre de la catégorie de gestion. Son budget devait lui permettre de répondre aux besoins essentiels de formation des gestionnaires de la fonction publique. Malgré l'accroissement de la taille des catégories de gestion au fil des ans, le CCG a subi des compressions budgétaires qui portent aujourd'hui son financement de base à 7,1 millions de dollars.

Le CCG reçoit aussi des fonds ciblés, liées à des priorités précises du gouvernement :

- Un financement central permet au CCG d'offrir le volet éducatif des programmes généraux de perfectionnement en gestion, notamment le Programme de stagiaires en gestion, le Programme cours et affectation de perfectionnement et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.
- Il arrive aussi que le CCG reçoive des fonds généraux pour des activités ponctuelles s'inscrivant dans le cadre de certaines priorités gouvernementales. Ainsi, au cours de l'année dernière, le CCG a reçu des fonds pour offrir un cours sur les questions autochtones (Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi) et sur la diversité (Faire place au changement - Fonds d'appui d'Équité en emploi), ainsi que pour un projet pilote permettant d'assurer le secrétariat du programme *Partenaires pour la coopération internationale*.

En plus du financement de base et des fonds ciblés, le CCG compte sur le *recouvrement des coûts* auprès des ministères, agences et autres utilisateurs, par l'entremise de frais d'inscription.

Les revenus provenant du recouvrement des coûts :

- aident le CCG à réduire l'écart entre les besoins d'apprentissage généraux des gestionnaires et le financement offert par le gouvernement;
- permettent au CCG d'offrir des cours et d'organiser des événements qui comportent une valeur ajoutée pour les ministères et les gestionnaires, même s'ils ne figurent pas au nombre des besoins généraux;



- permettent au CCG d'évaluer l'appui, l'intérêt et la demande pour ses produits et services, ainsi que sa position par rapport aux fournisseurs externes.

La dépendance grandissante du CCG sur le recouvrement des coûts nuit à l'accès à la formation, aux occasions de perfectionnement et à l'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, et en particulier des gestionnaires en région ou des gestionnaires intermédiaires.

### **B. Refinancement du CCG et agrandissement de ses installations**

En juin 1999, le conseil d'administration du CCG, qui est « chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre », a constaté qu'il y avait un écart grandissant entre les programmes et les activités du CCG et son mandat. Au cours des années, le CCG avait réduit l'envergure de ses activités d'apprentissage pour se consacrer principalement à la catégorie des cadres supérieurs, au lieu de servir l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique. Le rythme des changements dans la fonction publique et la réalité démographique semblent indiquer que c'est chez les gestionnaires des niveaux inférieurs à la catégorie des cadres supérieurs que les besoins sont les plus pressants. Le conseil d'administration a donc appuyé une démarche progressive et systématique visant le développement de partenariats et l'élargissement des programmes du CCG. Il a approuvé une orientation générale qui ferait du CCG un centre de gestion ouvert aux gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou la région où ils travaillent.

Un an plus tard, en juin 2000, le conseil d'administration notait que le CCG s'était rapproché du but fixé l'année précédente, soit de servir les gestionnaires de toutes les régions, en se conformant aux niveaux de référence existants. Le nombre de cours et de participants avait plus que doublé. Les produits à l'intention des régions étaient passés de 7 à 27 p. 100 de l'ensemble des produits du CCG. Le Centre prévoyait que la participation aux événements d'apprentissage augmenterait de plus de 75 p. 100. Le conseil d'administration s'est rendu à l'évidence que le CCG ne pouvait pas faire plus avec les ressources à sa disposition. C'est alors qu'il a accepté que le CCG tente de refinancer ses opérations.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion de juin 1999, avait aussi constaté que pour pouvoir être un centre d'apprentissage efficace, le CCG devait avoir de bons outils, y compris des installations modernes lui permettant d'offrir une formation de pointe. À ce moment-là, en effet, le CCG ne disposait pas de toutes les installations nécessaires aux nouveaux programmes et nouvelles techniques d'apprentissage, notamment des salles spéciales pour les cours et les événements. Plus particulièrement, le CCG n'avait pas d'amphithéâtre, de laboratoire informatique ni de salles pour le téléenseignement. La location de salles n'était pas pratique, vu l'état du marché, et exigeait l'augmentation des frais d'admission aux cours et aux événements, créant un obstacle à l'apprentissage.

Le CCG a donc fait appel à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'aider à trouver des solutions qui permettraient de préserver l'efficacité qu'offre un campus unique et l'accessibilité qu'offre un emplacement central et ce, dans des délais raisonnables.

Le CCG travaille sur une stratégie de refinancement de ses opérations.

***C. Examen quinquennal***

L'année 2001 marque le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*. Comme l'exige cette loi, le CCG procédera à son deuxième examen quinquennal, qu'il présentera au Parlement cette année. Cet examen fournira au CCG l'occasion de faire part aux députés des progrès qu'il a accomplis au cours des cinq dernières années au chapitre de son mandat et de ses orientations futures.

## 2.5 Dépenses prévues du CCG

### Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2000-2001*	<b>Dépenses prévues 2001-2002</b>	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	18 969,0	<b>20 125,0</b>	20 199,0	19 137,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	<b>0</b>	0	0
Moins : Recettes disponibles	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	18 969,0	<b>20 125,0</b>	20 199,0	19 137,0
Rajustements**	4 916,8	<b>0</b>	0	0
<b>Dépenses nettes prévues</b>	23 885,8	<b>20 125,0</b>	20 199,0	19 137,0
Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> ***	5 800,0	<b>6 543,0</b>	6 543,0	6 143,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	1 751,0	<b>1 819,9</b>	1 819,5	1 791,8
<b>Coût net du programme</b>	19 836,8	<b>15 401,9</b>	15 475,5	14 785,8
<b>Équivalents temps plein</b>	131	<b>163</b>	163	163

Nota : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

- \* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.
- \*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, les ajustements aux revenus, etc.
- \*\*\* Ce montant peut être dépensé seulement lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

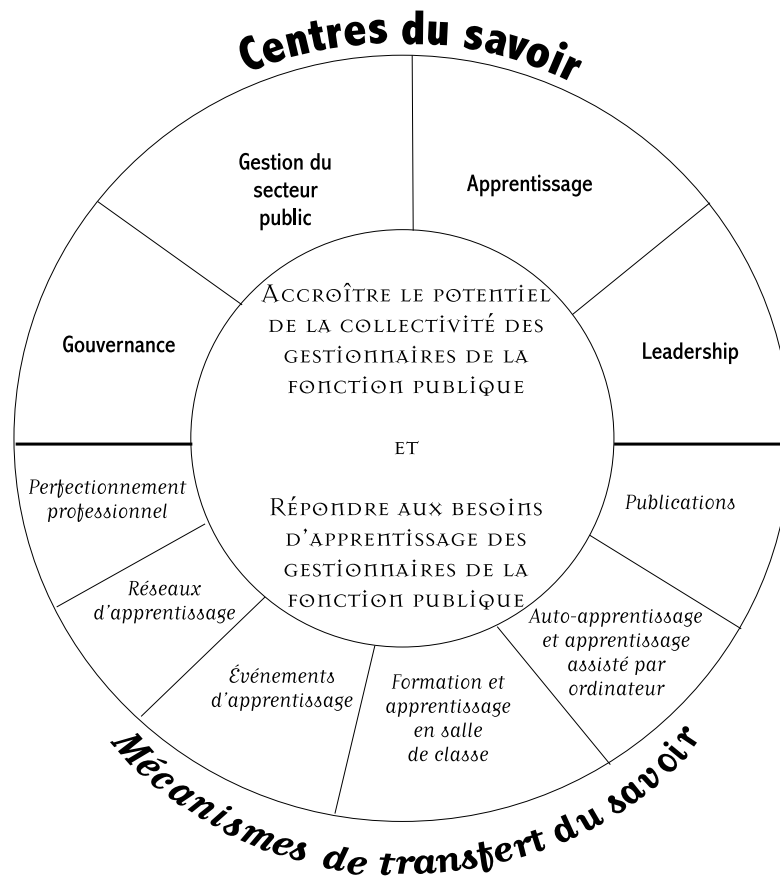
## Section III : Plans, résultats, activités et ressources du CCG

### 3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité

Le secteur d'activité du Centre canadien de gestion contribue à faire de la fonction publique une organisation apprenante et à favoriser l'apprentissage continu de ses gestionnaires.

#### Objectifs du secteur d'activité

Les objectifs du CCG consistent à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, ainsi qu'à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique de façon à renforcer leurs capacités collectives et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.



## **Description du secteur d'activité**

Le CCG vise à enrichir le programme d'apprentissage de la fonction publique et à faciliter la transition de celle-ci vers une organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu. Il regroupe des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires et des penseurs qui étudient les dossiers actuels et les nouveaux enjeux liés à la gouvernance, à la gestion du secteur public, à l'apprentissage et au leadership, qui en discutent et qui en font le sujet de leurs projets de recherche à long terme et de recherche-action. Le CCG fait valoir les pratiques exemplaires en vigueur au Canada et dans divers coins du monde, offre un guichet unique aux pays et aux organisations internationales désireux de puiser dans les connaissances et le savoir-faire du secteur public canadien, et réalise des activités fédérales de coopération internationale, en tant que projets pilotes, dont le financement est centralisé. Il offre des cours de formation qui aident les gestionnaires de la fonction publique à acquérir les talents de leadership, les connaissances et le savoir-faire requis pour bien servir en cette ère du savoir. Il propose aussi des programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire, et il crée des événements d'apprentissage qui permettent aux gestionnaires d'échanger en temps réel pour mieux saisir les grands enjeux de l'heure. Le Centre mise sur l'apprentissage assisté par ordinateur pour appuyer l'autoapprentissage, le partage des connaissances et les réseaux d'apprentissage. Il opère sur le modèle d'un centre de services grâce auquel les gestionnaires de la fonction publique peuvent devenir une collectivité vivante et engagée.

## **3.2 Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes**

### **Principaux engagements en matière de résultats**

Offrir aux Canadiens un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.

### **Résultats escomptés**

Le CCG poursuivra ses efforts en vue de devenir un centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.

### ***Recherche à long terme***

La recherche à long terme continuera à mettre l'accent sur la gouvernance et la gestion du secteur public. À compter de 2001-2002, un deuxième volet du programme de recherche portera sur des éléments précis dérivés des quatre thèmes de recherche que le conseil d'administration du CCG a établis et approuvés l'an dernier.

- Le premier thème porte sur le concept de la citoyenneté, et sur l'évolution des rapports entre les citoyens et l'État résultant de la mondialisation, du pluralisme des valeurs, de la diversité et des nouvelles attentes au sujet du rôle du gouvernement. Il permettra aussi d'étudier l'incidence des politiques et mécanismes de consultation publique et de participation des citoyens.
- Le deuxième thème porte sur les institutions démocratiques. Les chercheurs se pencheront, entre autres, sur les effets des technologies de l'information sur la gouvernance.
- Le troisième thème porte sur l'évolution du rôle du gouvernement, et plus précisément son rôle à une époque où le savoir primera.
- Le quatrième thème consiste en un exercice de prévision des réformes futures de la fonction publique. Il mettra l'accent sur le grand défi que représente la transformation de la fonction publique en organisation apprenante et mieux en mesure de servir à l'ère du savoir.

Le CCG évaluera les projets de recherche au cours de la période de planification pour en déterminer la qualité mais aussi pour déterminer s'ils contribuent à faire avancer l'état des connaissances visées par les quatre thèmes et s'ils peuvent aider la fonction publique canadienne à mieux prédire les tendances et à s'y adapter.

### ***Recherche-action***

Le CCG entreprend aussi des projets de recherche-action qui, à court terme, réunissent des praticiens, des universitaires et des experts pour aborder des questions cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique. La première série de tables rondes de recherche-action, qui mettait l'accent sur la gestion horizontale, l'organisation apprenante, l'entente-cadre sur l'union sociale et la gestion du risque, a été menée à bien. Ces projets de recherche-action, dont l'objectif est d'offrir rapidement aux gestionnaires des outils à la fine pointe du savoir pouvant être mis en oeuvre dans leur milieu de travail, ont remporté un franc succès et de nombreux documents seront publiés sous peu.

Cependant, la véritable mesure du succès à long terme des tables rondes sera le degré d'application de leurs conclusions par les gestionnaires de la fonction publique. Au cours de la prochaine année, le CCG accordera la priorité à la diffusion à grande échelle des documents.

Fort du succès de la première série de tables rondes, le CCG en lancera une deuxième l'an prochain. Deux séries de même nature seront ainsi organisées au cours de la période de planification. Parallèlement, le CCG tentera de mieux intégrer les conclusions de la recherche-action aux cours, aux événements d'apprentissage et aux produits d'apprentissage en direct.

### ***Apprentissage***

L'un des principaux défis que doit relever la fonction publique alors qu'elle adapte son service au monde du savoir est celui de se distinguer par ses connaissances, son esprit novateur et sa créativité. Elle doit savoir tirer parti des idées, connaissances et théories nouvelles pour s'améliorer un peu plus tous les jours. Elle doit être reconnue pour son engagement envers ses membres, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité. Elle doit être à la fine pointe de la gestion et de l'administration publiques. Elle doit investir dans l'apprentissage continu. Bref, elle doit devenir une organisation apprenante.

Le conseil d'administration du CCG a souligné que le Centre doit déborder du cadre de son mandat de formation et de perfectionnement : il doit mener les efforts nécessaires pour créer une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, remettre en question les pratiques actuelles et promouvoir les pratiques exemplaires.

En appuyant les activités du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, le CCG s'emploiera à promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et à créer un milieu favorable à l'apprentissage continu.

Le CCG tentera de contribuer à l'avancement du dossier de l'éducation et de l'apprentissage permanents en répertoriant les pratiques exemplaires du Canada et d'autres pays, en rehaussant sa propre expertise et en s'assurant d'intégrer ses connaissances à toutes ses activités afin qu'elles reflètent ce qui se fait de mieux dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage permanents.

### ***Leadership***

Pour mieux servir à l'ère du savoir, dans un environnement où l'innovation et la créativité seront les gages du succès, les gestionnaires devront devenir de meilleurs leaders. Afin de les aider à perfectionner leurs compétences en leadership, le CCG continuera à privilégier des activités qui en feront un centre d'excellence en leadership et en développement du leadership dans la fonction publique, ainsi qu'un centre de référence sur les pratiques exemplaires dans ce domaine. Le CCG en viendra ainsi à être reconnu pour :

- son expertise en leadership et développement du leadership;
- sa connaissance des meilleurs produits, méthodes et services canadiens et étrangers contribuant au développement du leadership;
- la contribution qu'il apporte à l'avancement de l'état des connaissances dans ces domaines en établissant et en faisant connaître de nouvelles pratiques.

### ***Activités internationales***

Pour que le CCG puisse devenir un centre d'excellence de calibre international dans le domaine de la gouvernance, de la gestion publique, du leadership et de l'apprentissage, il doit être ouvert sur le monde et connaître les pratiques exemplaires dans ces domaines en favorisant la coopération et les échanges avec les acteurs du secteur public de partout dans le monde. Le CCG tente, par ses activités internationales :

- d'élargir les connaissances des gestionnaires de la fonction publique sur les dossiers d'intérêt mondial;
- de se tenir au courant des pratiques exemplaires dans le domaine de la gouvernance, de l'administration publique, de la réforme du secteur public, de l'apprentissage et du développement du leadership;



- d'échanger idées et solutions avec des pays qui font face à des défis semblables;
- de fournir des services à l'appui du programme *Partenaires pour la coopération internationale*.

Au cours des trois prochaines années, le CCG continuera de développer son programme international. Il créera des liens avec des centres d'apprentissage du secteur public du monde entier tant pour comparer son propre rendement que pour créer un réseau d'échange d'information sur les pratiques exemplaires. Dans cet esprit, le CCG participera, en tant que délégué ou organisateur, à des conférences, des séminaires et des échanges de personnel. Ainsi, en 2001, le CCG et le Singapore Civil Service College coparraineront un séminaire où des spécialistes de la gestion publique de toutes les régions d'Asie discuteront des pratiques exemplaires en matière de recrutement, de maintien de l'effectif et d'apprentissage. Dans le cadre de son programme de recherche, le CCG mènera des études sur les pratiques exemplaires de grandes organisations apprenantes du secteur public d'autres pays. Le CCG aidera certains organismes homologues de l'étranger en les faisant bénéficier de son savoir-faire et en ouvrant certains de ses programmes d'apprentissage à des fonctionnaires d'autres pays. Le CCG se servira des connaissances acquises dans le cadre de ses activités internationales pour enrichir ses programmes d'apprentissage.

Le CCG assurera le leadership de différentes activités du programme *Partenaires pour la coopération internationale* et hébergera son secrétariat. Il fournira un forum pour la planification stratégique, offrira un service de courtage pour coordonner l'offre et la demande d'expertise, aidera à la conception et à la mise en œuvre des projets, offrira des programmes de formation adaptés aux besoins précis des projets de partenariat et élaborera des mécanismes permettant de consigner les leçons apprises dans le domaine de la coopération internationale et de les transmettre aux ministères, agences et organismes partenaires, ce qui renforcera la capacité du secteur public canadien.

## **Principaux engagements en matière de résultats**

S'assurer que les Canadiens puissent compter sur des gestionnaires publics qui sauront les servir et servir le Canada en cette ère du savoir.

### **Résultats escomptés**

Le CCG poursuivra le transfert de connaissances aux gestionnaires de la fonction publique par différents moyens, dont les cours magistraux, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications.

#### ***Formation et apprentissage en salle de classe***

Le CCG mettra à profit son expertise en développement du leadership pour devenir un centre d'excellence reconnu dans ce domaine auprès des gestionnaires de la fonction publique. Il veut aussi devenir un des grands fournisseurs de programmes de leadership en offrant une série intégrée de *cours de développement du leadership* qui seront adaptés aux différents besoins et contextes de travail des gestionnaires de la fonction publique.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- tentera de devenir, en adaptant ses produits aux tendances nouvelles, le fournisseur de choix dans le domaine de la formation en leadership des gestionnaires de la fonction publique et aussi dans le domaine des programmes généraux de perfectionnement (c.-à-d. le *Programme de stagiaires en gestion*, le *Programme de développement de carrière* et le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*);
- élargira la portée de ses cours de développement du leadership dans la fonction publique en multipliant ses produits pour mieux refléter la diversité des besoins et des contextes de travail des gestionnaires de la fonction publique;
- offrira des cours de formation et des services de développement du leadership à des organismes du secteur public autres que la fonction publique, pour autant que cette activité l'aidera à remplir sa mission, qui est d'appuyer l'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique du Canada, et qu'il pourra recouvrer tous ses coûts;
- prendra des mesures pour assurer la viabilité financière de ses cours de leadership et de développement du leadership.

Comme nous l'avons mentionné, le rythme du changement dans la fonction publique et la réalité démographique semblent indiquer que c'est chez les gestionnaires des niveaux inférieurs à la catégorie des cadres supérieurs que les besoins sont les plus pressants au cours de la période de planification. Suivant les directions de son conseil d'administration, le CCG entreprend une démarche progressive et systématique visant à élargir ses programmes en vue de lui permettre de servir les gestionnaires de tous les niveaux de la fonction publique.

À l'automne 2000, le CCG a créé le groupe Programmes d'administration publique, qui est chargé :

- de cerner les *exigences gouvernementales essentielles* qui s'appliquent à tous les *gestionnaires* de la fonction publique, peu importe le ministère ou le poste;
- de déterminer la nature des *connaissances que doivent posséder tous les gestionnaires* de la fonction publique, soit parce que l'employeur a le devoir de transmettre certains renseignements nécessaires à tous ses gestionnaires ou parce que les gestionnaires ont besoin d'information pour poser des gestes cohérents en tant que groupe;
- d'*élaborer une série de cours* qui pourrait être offerte aux gestionnaires de la fonction publique de toutes les régions du pays.

Une série de cours fondée sur les connaissances nécessaires à tous les gestionnaires est en voie d'élaboration. Le travail se poursuivra et le CCG offrira des cours aux gestionnaires intermédiaires tout au long de la période de planification en fonction des fonds disponibles.

### ***Développement de carrière***

Le CCG contribue à répondre aux besoins de l'ensemble du gouvernement, des ministères, des employés et des groupes fonctionnels en ce qui concerne le développement de carrière. À l'échelle gouvernementale, il offre le volet éducatif de programmes de perfectionnement en gestion comme le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)*, le *Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP)* et le *Programme de stagiaires en gestion (PSG)*.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- tentera de demeurer le fournisseur de choix en matière de programmes gouvernementaux de développement de carrière. À mesure que s'accroîtra la participation au PSG, au CAP et au PPACS, le CCG mettra à jour et perfectionnera le volet éducatif de ces programmes afin de continuer à répondre aux besoins individuels et collectifs des participants, dans la mesure où les fonds seront disponibles;
- fera fructifier davantage l'investissement de la fonction publique dans le volet éducatif des programmes gouvernementaux de développement de carrière en rendant ce volet disponible à plus grande échelle dans la fonction publique sur une base de recouvrement entier des coûts;
- étudiera la possibilité de rejoindre l'ensemble du secteur public en donnant accès à Développement de carrière, son programme de leadership de six semaines pour les nouveaux cadres, aux gestionnaires des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux, sur une base de recouvrement entier des coûts;
- contribuera plus activement à répondre aux besoins de développement communautaire des gestionnaires, en commençant par ceux des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints. Le CCG a déjà commencé à offrir des services à ces collectivités par l'entremise de tables rondes à l'intention des sous-ministres. Moyennant la disponibilité des fonds nécessaires, ces activités prendront de l'ampleur. Un programme d'apprentissage et de perfectionnement calqué sur le PPACS sera élaboré pour les sous-ministres adjoints, en collaboration avec le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique du Canada et le Bureau du Conseil privé;
- travaillera avec d'autres groupes fonctionnels (p. ex., domaine des politiques, domaine scientifique), alors qu'ils identifient leurs besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement, afin d'évaluer plus justement et de mieux comprendre ces besoins et d'offrir conseils et appui en fonction des fonds disponibles.

### ***Autoapprentissage et apprentissage assisté par ordinateur***

Dans une organisation apprenante, l'apprentissage est une affaire de tous les instants et de tous les milieux, y compris le milieu de travail. L'un des plus grands obstacles à l'apprentissage est le temps qu'il faut y consacrer, car le temps est une denrée rare. Pour devenir des organisations apprenantes, les ministères doivent fournir aux gestionnaires le temps et les installations dont ils ont besoin pour apprendre au travail, pendant les heures ouvrables. L'apprentissage doit être intégré à leurs fonctions.

Lorsque ces conditions sont réunies, l'apprentissage assisté par ordinateur peut devenir un outil précieux. Il peut permettre aux gestionnaires de prendre leur apprentissage en main, d'apprendre au moment et à l'endroit qui leur conviennent. L'apprentissage assisté par ordinateur n'est pas une question de distance mais de commodité. Il ne remplace pas l'apprentissage en salle de classe, il le complète.

Au cours des 12 derniers mois, le CCG a entrepris d'élaborer un programme d'apprentissage assisté par ordinateur à l'intention des gestionnaires de la fonction publique. Il a mis au point et à l'essai différents prototypes de programmes d'apprentissage en direct, il a mené un projet pilote de diffusion Web hebdomadaire, et met présentement à l'essai des cours en direct de deux types : cours d'autodidactes et cours donnés par des instructeurs.

Au cours de la période de planification, le CCG se fondera sur ces expériences pour :

- créer un mécanisme qui lui permettra de s'assurer que les produits d'*autoapprentissage en direct* conformes aux besoins et aux exigences de la fonction publique soient offerts dans les deux langues officielles aux gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique, de façon économique;
- rendre sa propriété intellectuelle accessible à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe où ils se trouvent, en fournissant un *soutien avant et après les cours offerts en salle de classe* et des *cours en direct donnés par des instructeurs*, en assurant la *diffusion en direct d'événements spéciaux* et en organisant des *forums de discussion en direct*;
- poursuivre la mise au point d'*outils informatiques de soutien à l'apprentissage* comme l'architecture d'apprentissage et le programme Coach en apprentissage, qui aident les participants à évaluer leurs propres besoins d'apprentissage et à établir un plan d'apprentissage personnalisé. Le Coach en apprentissage a le potentiel d'être un des points de mire de l'élaboration des plans d'apprentissage individuels. On continuera d'améliorer cet outil afin d'assurer son actualisation et sa pertinence.

Pour que le programme Gouvernement en direct soit mis en œuvre avec succès dans tous les ministères, le gouvernement devra s'assurer que les gestionnaires sont bien préparés et bien formés. Ce programme a autant à voir avec les gens et leurs habiletés qu'avec la technologie. Le CCG est disposé, sur demande et moyennant les fonds nécessaires, à se charger du dossier. Il concevrait et offrirait des cours aux gestionnaires pour les sensibiliser aux concepts et modèles de gouvernement électronique, et aux défis qu'ils posent dans le domaine du leadership et de la gestion du changement, en plus de fournir un soutien à l'implantation des systèmes de prestation électronique des services gouvernementaux.

## *Événements d'apprentissage*

Les événements d'apprentissage permettent aux gestionnaires de discuter ensemble, en temps réel, des dossiers de l'heure et des questions qui les intéressent. Ils se distinguent de la formation en salle de classe par leur organisation, leur structure et leur durée. Conçus en tenant compte de l'emploi du temps chargé des gestionnaires de la fonction publique, les événements d'apprentissage leur offrent un moyen de se rencontrer pour échanger idées et connaissances, et pour faire avancer l'état des connaissances dans un milieu d'apprentissage « juste à temps » qui rassemble souvent un grand nombre de leurs homologues. Les participants peuvent ainsi se renseigner rapidement sur les nouveaux dossiers ou sur des questions d'intérêt afin de pouvoir réagir rapidement.

Le succès remporté par les discussions informelles et les rencontres de la série thématique laisse entrevoir un avenir prometteur pour les événements d'apprentissage au CCG. Le défi consiste maintenant à en diversifier le contenu et la présentation, et à y ajouter des conférences, ateliers et tournées d'études afin de répondre à la gamme des besoins de tous les gestionnaires. Le CCG désire aussi en élargir la portée en les diffusant en direct grâce à la diffusion Web, à la vidéoconférence et à la télévision d'affaires. Le prestige rattaché aux événements d'apprentissage devrait permettre au CCG de renouveler sa relation avec ses clients et de jouer un rôle déterminant dans la transformation de la fonction publique en organisation apprenante.

Les résultats escomptés pour la période de planification sont les suivants :

- appuyer la création d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique et la transformation de la fonction publique en organisation apprenante en renforçant la compréhension qu'ont ses gestionnaires de l'apprentissage, de l'apprentissage continu, de l'innovation et de la gestion du savoir;
- créer et renforcer le sentiment d'appartenance et d'inclusivité des gestionnaires de la fonction publique au moyen d'échanges personnels;
- faire du CCG un organisme capable de saisir les occasions qui se présentent en prévoyant les tendances nouvelles, en y réagissant et en organisant des événements en temps réel qui permettent aux gestionnaires de faire le point sur les dossiers de l'heure;

- générer des revenus qui permettront d'appuyer les ministères, les groupes et les organismes, et qui les aideront à devenir des organisations apprenantes et à utiliser les produits et outils du CCG.

### **Activités connexes**

Afin de contribuer à l'atteinte des résultats escomptés, le CCG :

- élargira et renforcera son infrastructure de gestion de l'information et de technologies de l'information pour qu'elle serve de fondement solide et stable aux programmes et aux activités d'apprentissage assisté par ordinateur. Il s'agira, entre autres, de moderniser le système de gestion de l'information et de simplifier le processus d'inscription et de facturation afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et d'en faciliter l'accès aux participants;
- continuera à élargir la portée de ses programmes et services offerts aux gestionnaires de la fonction publique de toutes les régions du pays;
- apprendra à gérer son personnel et ses activités comme une organisation apprenante modèle;
- mettra en œuvre les recommandations contenues dans le rapport d'une étude qu'il a commandée, intitulé *Rapport: Évaluation de la gestion financière: Centre canadien de gestion* afin de renforcer ses systèmes de gestion financière et en particulier de simplifier les activités de paie et de revenu, d'élaborer un modèle financier pluriannuel et de perfectionner le modèle d'établissement des coûts;
- entreprendra le deuxième examen quinquennal de ses activités et de son organisation, conformément à l'article 19(3) de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*.

## **Section IV : Initiatives conjointes**

### **4.1 Initiatives horizontales**

Sans objet

### **4.2 Initiatives conjointes**

#### *Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement*

Le conseil d'administration du CCG a souligné que le Centre doit déborder du cadre de son mandat de formation et de perfectionnement : il doit mener la création d'une culture de l'apprentissage à la fonction publique, remettre en question les pratiques actuelles et en proposer de meilleures.

C'est dans cet esprit que le CCG continuera à assurer la participation des sous-ministres et des sous-ministres délégués au Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement. Ce comité, dirigé par la présidente du CCG, vise la promotion d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et une meilleure coordination des activités d'apprentissage et de perfectionnement dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi qu'à aider le greffier du Conseil privé et les sous-ministres à élaborer un programme de formation pour la fonction publique. Au cours de la prochaine année, les membres du comité étudieront la possibilité de créer un réseau de directeurs d'instituts de formation de la fonction publique fédérale.



<b>Initiative conjointe</b>	<b>Principaux engagements en matière de résultats</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Fonds affectés par les partenaires (en millions de \$)</b>	<b>Résultats escomptés</b>
Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement	Mener la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et aider celle-ci à se transformer en organisation apprenante	Leader : CCG  15 ministères et organismes gouvernementaux	0,65  Contributions en nature	Coordonner la mise en œuvre des 44 recommandations du rapport <i>Sur la voie de l'avenir</i>  Surveiller le rendement des ministères et du système dans son ensemble, et faire rapport

### ***Partenaires pour la coopération internationale***

Le CCG participe au programme *Partenaires pour la coopération internationale* qui regroupe plus de 40 ministères et organismes, tribunaux et institutions parlementaires du gouvernement du Canada. Cette initiative conjointe, qui a pour but d'aider d'autres pays à renforcer la capacité de leur fonction publique, est un guichet unique offrant l'expertise du secteur public canadien.

Dans l'arène internationale, la fonction publique du Canada est reconnue comme l'une des meilleures au monde. Au fil des ans, l'ensemble de notre secteur public a aussi acquis des compétences uniques en raison de son expérience de la gouvernance d'une démocratie fédérale, bilingue et multiculturelle, diversifiée sur le plan géographique et comptant deux systèmes juridiques. Aux yeux de nombreux pays, l'expertise de notre secteur public se distingue non seulement par les connaissances et les systèmes, mais par leur mode d'application ainsi que par les valeurs sociales qui sous-tendent nos systèmes

d'administration publique. Différents ministères et organismes fédéraux ont entrepris des activités visant à faciliter le transfert d'expertise vers les nombreux pays intéressés et la création, en avril 2000, du programme *Partenaires pour la coopération internationale* en a amélioré l'efficacité.

Le programme regroupe en un seul endroit l'expertise de divers organismes du secteur public, permet aux organismes fédéraux de planifier ensemble leurs stratégies internationales, dirige des projets de gouvernance et d'administration publique dans d'autres pays, et diffuse les connaissances acquises auprès des organismes partenaires.

<b>Initiative conjointe</b>	<b>Principaux engagements en matière de résultats</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Fonds affectés par les partenaires (en millions de \$)</b>	<b>Résultats escomptés</b>
Partenaires pour la coopération internationale	Renforcer la capacité des organismes du secteur public d'autres pays en les faisant bénéficier de l'expertise canadienne  Faire connaître les institutions publiques fédérales dans le monde entier	Leader : CCG  42 ministères, organismes, tribunaux et institutions parlementaires du Canada	4	Accès amélioré à l'expertise du secteur public fédéral  Capacité accrue des organismes fédéraux au chapitre de l'organisation de projets de coopération internationale  Création de systèmes permettant de diffuser de l'information sur les activités d'apprentissage et les pratiques exemplaires internationales

## Section V : Renseignements financiers

**Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert**

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001	<b>Dépenses prévues 2001-2002</b>	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
<b>Subventions</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Contributions</b>	175,0	<b>175,0</b>	175,0	175,0
<b>Autres paiements de transfert</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total</b>	175,0	<b>175,0</b>	175,0	175,0

**Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2000-2001	<b>Recettes prévues 2001-2002</b>	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004
<i>Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>				
Services de gestion de projets	12,0	<b>100,0</b>	100,0	100,0
Produits et services d'apprentissage	5 751,0	<b>6 415,0</b>	6 414,0	6 013,0
Administration de la location de salles	37,0	<b>28,0</b>	29,0	30,0
<b>Total</b>	5 800,0	<b>6 543,0</b>	6 543,0	6 143,0
<i>Total Recettes non disponibles</i>	s/o	<b>s/o</b>	s/o	s/o

**Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses prévues (Budget principal des dépenses)	20 125,0
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 285,4
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	534,5
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	0
	1 819,9
<i>Moins : Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>	
	6 543,0
<b>Coût net du programme pour 2001-2002</b>	<b>15 401,9</b>