



Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N^o de catalogue BT31-2/1997-III-90
ISBN 0-660-60127-3



Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Accordé

Premier Ministre

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- Sommaire du Ministre
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

Table des matières

I	Sommaire du ministre	4
II	Plan ministériel	6
	A. Sommaire des plans et priorités du ministère	6
	B. Vue d'ensemble du ministère	6
	• Rôles et responsabilités	6
	• Organisation et composition des programmes	7
	• Objectifs et priorités du ministère	8
	• Plans de ressources et tableaux financiers	9
	C. Détails par secteur d'activité	11
	• Perfectionnement des cadres de direction	11
	• Recherche	12
	• Gestion du programme et services	14
	• Formation à distance et communication d'affaires	14
	• Plans financiers comparatifs par secteur d'activité	15
III	Rendement du ministère	16
	A. Sommaire du rendement du ministère	16
	B. Vue d'ensemble du ministère	17
	• Responsabilités et objectifs clés	17
	• Élaboration de mesures du rendement	18
	C. Détails par secteur d'activité	19
	• Perfectionnement des cadres de direction	19
	• Recherche	19
	• Gestion du programme et services	20
	• Formation à distance et communication d'affaires	20
	• Rendement financier comparatif par secteur d'activité	21
IV	Renseignements supplémentaires	22

Section I : Sommaire du ministre

La greffière du Conseil privé, en sa qualité de première dirigeante de la fonction publique, a déterminé les priorités de la fonction publique en 1995. Comme l'indique le troisième rapport annuel au Premier ministre concernant la fonction publique du Canada, celles-ci consistent :

- à moderniser la prestation de services;
- à renforcer sa capacité politique;
- à construire une fonction publique vivante, adaptée aux besoins futurs.

Le remaniement du rôle de l'État et l'évolution de la façon de servir les Canadiens, considérés globalement, représentent pour la fonction publique un ambitieux programme de changement. Le succès de ce programme dépendra de la capacité du groupe de la direction pris dans son ensemble de comprendre les changements mondiaux, sociaux, économiques et technologiques et d'y réagir comme il se doit. Il sera également fonction de la capacité de chacun des membres du groupe de la direction de contribuer de manière constructive à une culture commune et à des stratégies, à des structures et à des systèmes intégrés conçus de manière à faire progresser le programme de changement dans la fonction publique.

Le repositionnement du CCG comme intervenant majeur dans le façonnement de l'avenir de la fonction publique est le plus grand défi auquel le Centre aura à faire face en 1997-1998. Le Centre a toujours été un partisan du renouveau de la fonction publique, mais voilà que la greffière du Conseil privé lui a demandé d'assumer un rôle plus actif, comme élément moteur du renouveau de la fonction publique et du programme de rajeunissement, en se plaçant à l'avant-garde et en s'occupant d'acquisition du savoir, et ce, en collaboration avec ses partenaires : le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Bureau du Conseil privé.

Cette orientation a trouvé un écho dans l'Examen horizontal de la formation, qui a souligné la nécessité d'envisager l'apprentissage au sein de la fonction publique sous l'angle de la conduite des affaires publiques et d'obtenir un rendement mesurable des 250 millions de dollars investis annuellement dans la formation. L'Examen a aussi recommandé que le Centre assume un rôle de leadership pour que la formation en gestion des cadres des niveaux intermédiaire aux niveaux les plus élevés se fasse de façon continue et qu'il y ait une liaison constante entre la CFP et le Centre.

Au cours des cinq prochaines années, le CCG aura un rôle clé à jouer : il contribuera à créer un cadre d'agents de changement dans la haute fonction publique qui constitueront les éléments moteurs de la transformation et du renouveau de l'organisation, développeront leur capacité d'articuler une vision tangible, seront à l'avant-garde du changement stratégique, soutiendront la polarisation sur le client et géreront la prestation de services dans l'ensemble des fonctions et des organisations.

En 1995-1996, le Centre canadien de gestion (CCG) a entamé un processus en vue d'examiner son efficacité organisationnelle et d'élaborer un plan d'activités stratégique pour l'avenir. Cet exercice a servi à resserrer les activités du Centre et à les polariser, compte tenu de la nécessité de les articuler stratégiquement au programme ministériel et de les harmoniser aux autres réformes gouvernementales.

Après de vastes consultations menées auprès des clients, des intervenants et des employés du CCG, des progrès ont été faits sur un certain nombre de fronts, en particulier en ce qui a trait à la précision du rôle, du mandat et des principes de fonctionnement de l'organisation, ainsi qu'à la détermination de l'orientation future des activités de perfectionnement des cadres et de recherche, afin de les lier plus étroitement aux priorités de la fonction publique.

En 1997-1998, en collaboration avec ses partenaires des organismes centraux, le CCG contribuera à la mise au point d'un Programme accéléré de perfectionnement des cadres; celui-ci assurera le perfectionnement des cadres de direction prometteurs, conformément au plan de la Relève. D'autres projets importants incluent un nouveau programme d'apprentissage à l'intention des sous-ministres de même que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un Programme de recherche commun, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pour s'acquitter de son mandat à l'heure des compressions budgétaires, le Centre devra optimiser les impacts et les ressources par l'intermédiaire de partenariats et d'alliances avec d'autres organisations ainsi qu'avec le secteur privé. Le Centre orientera ses efforts vers la formulation du contenu organisationnel des programmes d'apprentissage, en se concentrant sur ce qui est unique dans le leadership, la culture et la structure de gestion de la fonction publique. Reconnaissant qu'une partie importante de l'apprentissage prend place au travail, le CCG accroîtra ses efforts afin d'innover dans la recherche, la conception et la prestation afin de mieux profiter de l'expérience de travail. Parmi les nouvelles orientations que prendra le Centre figure le recours à la technologie qui permettra d'introduire de nouvelles méthodes de communication entre les participants pendant et après l'expérience en salle de classe.

Le CCG progressera sur la voie du repositionnement en : établissant le plan détaillé des programmes d'apprentissage; finalisant et mettant en oeuvre le Programme de recherche commun; dressant un plan d'activités de trois ans ainsi qu'un plan de transition en matière de ressources humaines pour assurer la mise en application des nouvelles orientations et des changements organisationnels connexes; et en établissant un cadre de responsabilisation qui permettra de mesurer et d'améliorer son rendement.

Pour demeurer chef de file dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres de direction, le CCG doit continuer d'être un modèle des meilleures pratiques en matière de conception et de prestation de programmes et services d'apprentissage. Le conseil d'administration, la direction et le personnel du CCG sont déterminés à continuer à recueillir des commentaires et à créer des programmes et des services, à les modifier ou à y mettre un terme afin d'améliorer sensiblement chaque année le service aux clients en fonction de leurs besoins et des priorités de la fonction publique.

Je suis convaincu que le Centre a des assises solides qui lui permettront de mettre en oeuvre le programme de changement au sein de la fonction publique et de formation des chefs dont nous avons besoin à l'avenir. Le CCG est disposé à relever les défis et à saisir les occasions que présentent ses nouvelles orientations, et il se réjouit à la perspective d'apporter une contribution importante au renouveau de la fonction publique du Canada et à l'amélioration des services publics fournis à l'ensemble des Canadiens.

Section II : Plan ministériel

A. Sommaire des plans et priorités du ministère

L'objectif global du Centre est d'offrir des programmes de formation et de recherche destinés aux cadres de direction qui soient pertinents, rentables et qui soutiennent à la fois les objectifs d'ensemble du gouvernement et l'agenda de gestion de la fonction publique canadienne. Le Centre examine maintenant son rôle et ses programmes afin de mieux concentrer ses efforts sur les priorités corporatives. Cet exercice résultera en une nouvelle Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) qui sera officiellement présentée au Conseil du Trésor en 1997-1998. Le CCG profitera de l'occasion pour développer des secteurs d'activités mieux axés sur les résultats, ainsi que de meilleures méthodes de mesure destinées à améliorer la communication de l'information sur le rendement. Par conséquent, le présent document décrit la structure d'activité qui demeurera en place jusqu'à l'approbation de la SPRR, à l'exception de l'activité "Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)" à laquelle le Centre a mis fin en 1996-1997.

B. Vue d'ensemble du ministère

Rôles et responsabilités

Le 14 avril 1988, le Premier ministre annonçait la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de l'administration publique fédérale.

La loi C-34, sanctionnée le 1^{er} décembre 1991, établit le Centre en tant qu'établissement public devant rendre compte à un conseil d'administration. Le conseil, dont le greffier du Conseil privé est le président, est composé d'un nombre égal de représentants des secteurs universitaire, privé et public. Parmi les autres représentants du secteur public, le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le directeur du Centre sont membres d'office du Conseil.

L'article 4 de la Loi du Centre canadien de gestion donne au Centre une direction générale et un mandat stable. Cependant, ce mandat est souple et permet au CCG de continuer à évoluer en fonction des besoins futurs de la fonction publique. En répondant à la vision de la fonction publique qui se dessine, le CCG s'acquittera de son mandat en servant d'instrument stratégique pour la formulation, la dissémination et la mise en oeuvre des stratégies corporatives. Le CCG jouera trois rôles fondamentaux :

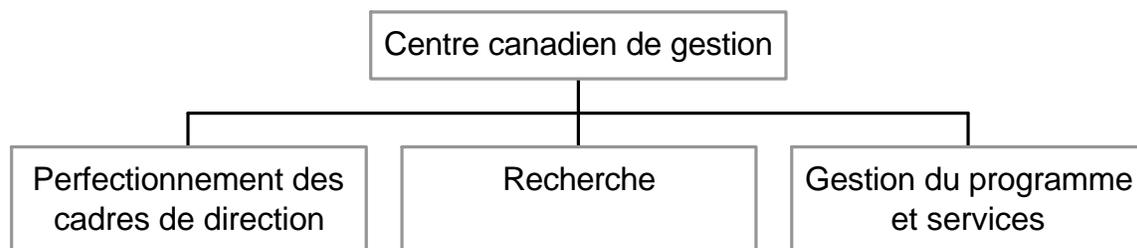
- 1) comme instrument de promotion du renouveau de la fonction publique en continuant le processus de modernisation de la prestation de service, en renforçant sa capacité politique et en atteignant le renouveau et le rajeunissement;
- 2) comme ressource centrale contribuant au renforcement du leadership des cadres de direction (la Relève); et

3) comme ressource centrale qui appuie les sous-ministres dans leurs efforts de renouvellement, dans les cas où il y aura vraisemblablement des leçons dont d'autres pourraient profiter.

Organisation et composition des programmes

Le programme du Centre canadien de gestion est composé de trois secteurs d'activité, lesquels sont illustrés et décrits ci-dessous.

Le **Perfectionnement des cadres de direction** a des responsabilités relatives à l'ensemble des programmes d'apprentissage, à la recherche sur les programmes ainsi qu'à leur



conception et à leur élaboration; il est également chargé de l'organisation et de la coordination de tous les événements spéciaux.

La **Recherche** a des responsabilités relatives à l'ensemble du travail concernant le programme de recherche du Centre ainsi qu'à l'orientation professionnelle et à la collaboration avec le volet recherche du Perfectionnement des cadres.

La **Gestion des programmes et Services** s'occupe des ressources humaines, des finances et de l'administration, de la gestion de l'information, des communications, de l'évaluation et du secrétariat corporatif.

Le CCG a mis un terme à une quatrième activité, Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN), en 1996-1997; celle-ci n'est mentionnée dans le présent document que lorsque l'on fait état des années antérieures. On trouvera dans les pages qui suivent des précisions sur chacune des activités.

Structure organisationnelle : Le directeur du Centre, qui agit en tant que chef administratif, est nommé par le gouverneur en conseil et a le rang et statut de sous-ministre. Les postes suivants se rapportent directement au directeur : le vice-directeur, Programmes d'apprentissage des cadres de direction (en charge de l'activité Perfectionnement des cadres de direction); le vice-directeur, Recherche (en charge de l'activité Recherche); et le directeur général, Services corporatifs (en charge de l'activité Gestion du programme et services). Un organigramme est présenté à la section des renseignements supplémentaires (page 22).

Objectifs et priorités du ministère

Étroitement reliés aux priorités de la greffière du Conseil privé (modernisation de la prestation de service, renforcement de la capacité de politique et renouveau de la fonction publique), les objectifs spécifiques de programme du Centre canadien de gestion sont:

- d'aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne;
- de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel;
- d'accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public.

Dans l'ensemble, voici les priorités du CCG pour 1997-1998 :

- mise au point de nouvelles activités et d'indicateurs de résultats et de rendement;
- examen des cadres d'apprentissage proposés pour l'ensemble des programmes de base, par l'intermédiaire d'un nouveau comité de régie composé de deux sous-ministres clients et de représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique. Le but consistera à établir un système visant à renforcer les interventions d'apprentissage à mesure que les participants progressent dans leur carrière, un système qui soit étroitement lié aux tâches courantes, aux besoins des organisations et aux priorités ministérielles;
- mise en oeuvre du Programme accéléré de perfectionnement des cadres (PAPC), lequel pourvoira au perfectionnement rapide des cadres prometteurs, conformément au plan relatif à la Relève. Font partie de ce programme la mise au point de programmes d'apprentissage sur mesure, le mentorat et l'encadrement;
- élaboration d'une approche de mentorat et d'encadrement qui puisse être intégrée aux programmes ou fournie en tant que service distinct;
- aide aux partenaires des organismes centraux dans le suivi à donner aux recommandations des groupes de travail des sous-ministres;
- achèvement de la restructuration du CCG et du projet d'unification.

Plans de ressources et tableaux financiers

Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
Centre canadien de gestion		
5 Dépenses du Programme	9 082	8 418
(L) Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> *	6 578	7 633
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 298	1 054
Poste non requis:		
- Fonds renouvelable RDIAN	-	511
Total de l'organisme	16 958	17 616

* Ce montant ne peut être dépensé que si un montant équivalent de recette est gagné.

Crédit - Libellé et somme demandée

Crédit (dollars)	Budget principal 1997-1998
5 Centre canadien de gestion - Dépenses du Programme et contributions	9 082 000

Aperçu du Ministère

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Budget des dépenses (brut)**	17 616	16 958	17 221	17 236
Recettes à valoir sur le crédit	-	-	-	-
Total du Budget des dépenses principal	17 616	16 958	17 221	17 236
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	(7 633)	(6 578)	(6 578)	(6 578)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	2 343	2 176	2 162	2 162
Coût net de l'organisme	12 326	12 556	12 805	12 820

* Ne reflète pas les budgets de dépenses supplémentaires... seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

** Inclut des dépenses de 6 578 000 \$ qui ne peuvent être dépensées que lorsqu'un montant équivalent de recette est gagné.

Coût net du Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1997-1998				
	Dépenses de fonctionnement*	Subventions et contributions	Dépenses totales brutes	Moins: recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget principal
Activité					
Perfectionnement des cadres de direction	10 991	-	10 991	-	10 991
Recherche	1 376	175	1 551	-	1 551
Gestion du programme et services	4 416	-	4 416	-	4 416
	16 783	175	16 958	-	16 958
Autres recettes et dépenses					
Recettes portées au Trésor					(6 578)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères					2 176
Coût net du Programme					12 556

* Inclut des dépenses de 6 578 000 \$ qui ne peuvent être dépensées que lorsqu'un montant équivalent de recette est gagné.

Inclut aussi les Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

C. Détails par secteur d'activité

Perfectionnement des cadres de direction

L'objectif de cette activité est d'accroître les compétences en leadership et en gestion des membres du groupe de la direction, afin d'atteindre les buts de renouveau de la fonction publique en renforçant la capacité de politique, en modernisant la prestation de service et en rajeunissant la fonction publique.

Elle consiste à donner des cours de leadership et de perfectionnement pour les cadres de direction; à dispenser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement et du programme de Stagiaires en gestion; à offrir un programme en négociation, consultation et gestion des conflits; tenir des discussions informelles ainsi que des conférences; à organiser des cours et des séminaires portant sur des questions précises; à assurer la liaison et la consultation avec le secteur privé, les universités et des organismes externes participant au perfectionnement en gestion; à veiller au fonctionnement d'un centre d'aide à la décision; et à offrir des services opérationnels à l'appui du corps professoral pour les activités de conception et de prestation de cours.

Cette activité représente 65% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998. Ses produits opérationnels sont la conception et la prestation de cours de leadership et de perfectionnement en gestion ainsi que de séminaires et d'ateliers de gestion. Un aperçu statistique des produits est présenté ci-après.

Prestation des cours - Aperçu statistique

	Projeté* 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
• Nombre de participants	3 018	8 191	11 168
• Nombre de jours de formation	439	1 066	1 224
• Nombre de jours-participants**	10 525	17 915	23 457
• Nombre de cours offerts	108	390	517

* La baisse de projection pour 1997-1998 reflète la décision de réduire le nombre de cours offerts afin de mieux se concentrer sur les priorités corporatives.

** Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

La principale clientèle des programmes de perfectionnement des cadres de direction comprend : tous les membres du groupe de la direction; les gestionnaires nommés par le gouverneur en conseil; les équivalents de cadres; les groupes d'équité en matière d'emploi occupant un niveau inférieur à celui des cadres de direction; les personnes choisies dans le cadre du Programme d'affectations de carrière, du Programme des stagiaires en gestion ou du Programme d'échange de cadre; et les gestionnaires régionaux occupant un poste au niveau EX-moins-un. Les programmes du Centre s'adressent également aux cadres supérieurs du secteur public et du secteur privé provenant d'autres secteurs de compétences ainsi qu'aux membres d'institutions d'enseignement de niveau post-secondaire.

Les services qu'offre le CCG en matière de perfectionnement des cadres sont catégorisés dans différents groupes.

- (a) **Programmes de base :** Ces programmes ont pour but d'augmenter les aptitudes au leadership de gestionnaires prometteurs. Ils comprennent le Programme des stagiaires en gestion (premier échelon), le Programme d'affectations de carrière (cadres intermédiaires), le Leadership pour le cadre de direction (de recrues de niveau EX), le Programme de gestion des cadres supérieurs (gestionnaires prometteurs de niveau EX-2 et EX-3), et des séminaires pour les sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les membres de tribunaux et les personnes nommées par le gouverneur en conseil.
- (b) **Cours ouverts à tous :** De concert avec la Commission de la fonction publique (CFP), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau du Conseil privé (BCP), ces cours ont été conçus pour développer les aptitudes au leadership particulières des cadres de direction.
- (c) **Séances d'information :** Ces séances ont été conçues pour établir un lien entre les secteurs public, privé et académique. Par l'intermédiaire de dialogues et d'échanges, elles favorisent l'établissement de réseaux et le partage des connaissances.

En 1997-1998, en collaboration avec ses partenaires des organismes centraux, le CCG contribuera à l'élaboration du Programme accéléré de perfectionnement des cadres (PAPC), lequel pourvoira au perfectionnement rapide des cadres de direction prometteurs, conformément au plan de la Relève. Il est attendu que ce programme comportera des volets orientation, apprentissage individuel, encadrement et maillage.

Le CCG continuera de collaborer avec la Commission de la fonction publique à la prestation des éléments d'apprentissage du Programme de stagiaires en gestion et du Programme d'affectations de carrière offerts aux fonctionnaires de niveau inférieur à celui de cadre de direction. L'objectif visé est de faire en sorte que ces programmes tirent profit les uns des autres de façon plus intégrée, afin que les participants acquièrent des connaissances de façon continue dans leur cheminement vers des niveaux de responsabilité de gestion plus élevés.

Recherche

L'objectif de cette activité est de sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de la gestion publique et du perfectionnement des cadres dans le contexte canadien.

Elle comprend la réalisation de programmes et projets de recherche et la publication des rapports qui en résultent; la conception et la publication d'études de cas sur la gestion du secteur public; l'administration d'un programme de chargés d'études à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires; la gestion de contributions à divers organismes et associations de gestion; la gestion des renseignements documentaires du Centre et la prestation de services de recherche d'information en gestion.

La mission de la Recherche est de favoriser et d'approfondir les connaissances sur l'administration de la fonction publique, qui sont essentielles à une saine gestion publique et sur lesquelles se fondent toutes les activités du CCG. Le programme est conçu d'après un modèle proactif selon lequel le Centre gère et dirige des recherches qui sont liées étroitement aux préoccupations

fondamentales des praticiens de la fonction publique et à l'élaboration des programmes et services offerts par le CCG.

Cette activité représente 9% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998. Elle regroupe quatre composantes : les programmes de base, la publication et la diffusion de connaissances, le programme de chargés d'études, et les études de cas.

- (a) **Programmes de base en matière de recherche :** Le Centre a un rôle clé à jouer pour ce qui est d'aider les cadres à faire face à un environnement en mutation où il y a une abondance de défis à relever. La recherche contribue en encourageant l'élargissement de la base de connaissances en gestion publique. Afin de s'assurer que la recherche est pertinente, à propos et rentable, le Centre favorise la collaboration et le partage d'information. Le Centre offre des séminaires, des colloques et des possibilités d'échange entre praticiens afin de diffuser les résultats des études et d'améliorer les travaux en cours. Les échanges avec les autres personnes et organismes qui se consacrent à la recherche en gestion favorisent la communication réciproque d'approches innovatrices pour la conduite des travaux. Le Centre a mis de l'avant de nouvelles formes de recherche-action par l'intermédiaire desquelles la recherche est effectuée non seulement pour les praticiens mais avec eux en tant que participants.
- (b) **Publication et diffusion de connaissances :** Cet élément consiste à publier et à communiquer les résultats des recherches. Il permet de transmettre aux cadres de direction une vision nouvelle et d'autres sources de connaissances sur la gestion publique provenant soit du Centre, soit de sources externes. Il offre une gamme de produits différenciés afin de mieux saisir les besoins des clients et de communiquer divers types de connaissances. De plus en plus, des moyens électroniques tel que l'Internet sont utilisés à ces fins.
- (c) **Programme de chargés d'études :** Ce programme a deux sous-composantes.
 - (1) *Programme de chargés d'études du CCG :* Ce programme a pour objet d'accroître les connaissances et la compréhension de la gestion gouvernementale afin de contribuer au perfectionnement des gestionnaires au sein de l'administration fédérale. Tous les membres du groupe de la direction de la fonction publique fédérale, leurs homologues du secteur privé et les universitaires peuvent y participer. La période d'affectation varie de quelques mois à deux ans. Le traitement, les avantages sociaux et les coûts de réinstallation des chargés d'études sont généralement payés par l'organisme d'attache.
 - (2) *Programme de chargés d'études dans les universités canadiennes :* Tel qu'autorisé par le Conseil du Trésor, ce programme permet à de hauts fonctionnaires d'être détachés auprès d'universités canadiennes en tant que chercheurs invités pour une période maximale de 12 mois. Le programme vise à établir des liens plus étroits entre la fonction publique fédérale et les universités canadiennes, en favorisant la libre circulation d'idées et des meilleures pratiques entre l'administration publique, les milieux universitaires et le secteur privé.
- (d) **Études de cas :** Elles incluent des cas qui sont utilisés comme instruments didactiques à l'usage du CCG et des établissements d'enseignement du pays et des cas rendent compte des innovations, expériences et changements organisationnels d'envergure dans la fonction publique.

Gestion du programme et services

L'objectif de cette activité est de définir la politique et l'orientation globale du Centre et fournir les services internes nécessaires à la réalisation de ses programmes.

Elle consiste à établir l'orientation globale et la planification stratégique du Centre; à effectuer des activités de marketing; à fournir des services en communications, ressources humaines, finances, administration, technologie de l'information, services corporatifs, évaluation et vérification; à réaliser des activités de nature résidentielle; et à gérer le plan d'acquisition des biens en capital.

Cette activité représente 26% des dépenses totales du Programme du CCG pour 1997-1998.

Formation à distance et communication d'affaires

Cette activité s'est terminée en 1996-1997. Son objectif était de réduire le temps dépensé, les coûts et les résistances/réticences à l'apprentissage et aux communications d'affaires à distance au sein de la fonction publique, incluant les autres paliers de gouvernement et les institutions académiques.

La section discutant du rendement (détails par secteur d'activité) donne plus de détails en ce qui a trait à la terminaison de ce fonds renouvelable.

Plans financiers comparatifs par secteur d'activité

Dépenses prévues votées par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Activité				
Perfectionnement des cadres de direction	10 832	10 991	11 241	11 241
Recherche	1 637	1 551	1 551	1 551
Gestion du programme et services	4 636	4 416	4 429	4 444
Poste non requis: Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	511	-	-	-
Total	17 616	16 958	17 221	17 236

* Ne reflète pas les budgets de dépenses supplémentaires... seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

Section III : Rendement du ministère

A. Sommaire du rendement du ministère

En 1996-1997, le Centre canadien de gestion a commencé à recentrer ses activités et à renforcer son rôle à l'égard de la promotion du programme de gestion du changement dans la fonction publique, conformément aux priorités de la greffière du Conseil privé. Par ailleurs, le Centre a terminé son examen quinquennal et soumis son rapport au Parlement, conformément à la loi qui le régit. Des mesures précises ont été prises, notamment :

- l'adoption de nouveaux principes directeurs pour le Centre;
- la mise en train de la restructuration de l'organisation;
- la création de nouveaux conseils de régie, dans le but d'améliorer la qualité des programmes d'apprentissage pour cadres de direction et la recherche, ainsi que leurs rapports avec les priorités corporatives;
- la mise en oeuvre d'améliorations dans la gestion du Centre et la rationalisation de celle-ci.

Voici les principes qui guident actuellement les opérations du CCG :

- les sous-ministres sont responsables du perfectionnement de leur personnel;
- les activités du Centre sont reliées aux priorités corporatives, telles qu'elles sont déterminées par le greffier, en tant que chef de la fonction publique, et s'appuient sur les avis fournis par la Commission de la fonction publique relativement aux compétences des cadres;
- les grandes priorités du CCG sont le développement du leadership corporatif et le développement de l'équipe corporative;
- tous les programmes et les services sont établis le long d'une échelle de formation, en fonction des stratégies de développement corporatif;
- les programmes d'apprentissage sont complétés par des activités continues d'appui de l'apprentissage, telles que l'encadrement sur place qui permet de renforcer la responsabilité individuelle en matière d'apprentissage et qui sera offert à 80 pour cent des participants aux programmes de formation du CCG;
- la mise sur pied de réseaux d'apprentissage est un processus clé qui vise à atteindre les objectifs corporatifs et à régler des questions à facettes multiples;
- le CCG constituera un modèle organisationnel exemplaire en incarnant les notions qu'il enseigne;
- le CCG participe, en collaboration avec d'autres organismes centraux, à la planification de la relève pour le groupe de la direction;

- la technologie moderne est utilisée à grande échelle pour divulguer les recherches, appuyer les réseaux et les programmes d'apprentissage ainsi que les communications bilatérales avec nos clients;
- le Centre s'engage à évaluer constamment les résultats de ses programmes et services, et à faire des percées dans le domaine de l'évaluation; et
- le Centre collaborera avec d'autres instituts de formation pour assurer une coordination des efforts.

B. Vue d'ensemble du ministère

Responsabilités et objectifs clés

À la faveur de la réduction des budgets tant dans l'entreprise privée que dans l'administration publique, on a cessé ces dernières années d'insister, en matière de formation et de perfectionnement, sur le perfectionnement personnel en tant qu'objectif en soi pour se tourner vers le perfectionnement des personnes en fonction de leur contribution aux objectifs de l'organisation.

Ce changement d'orientation reflète l'évolution des programmes et des services du CCG au cours des dernières années. Lors de la création du CCG, la formation et le perfectionnement des cadres de direction étaient axés avant tout sur la formation de la personne, et l'on se servait d'approches classiques telles que les cours et séminaires pour y parvenir. Depuis quelque temps, on insiste plutôt sur des programmes d'apprentissage plus novateurs, qui favorisent l'interaction et l'apprentissage du travail en commun ainsi que la participation, étant donné que les ministères et organismes cherchent à utiliser les connaissances apprises par leurs cadres de direction pour susciter le changement au sein de leurs propres organisations.

La demande continue de privilégier les cours sur mesure destinés à des équipes au sein des ministères au détriment des cours accessibles à tous. De plus en plus, les ministères se servent des programmes du CCG pour appuyer le processus de restructuration et de renouveau qui découle de l'Examen des programmes.

À l'heure des changements d'envergure, de la restructuration et de la réduction des effectifs dans le secteur public, le Centre a adapté continuellement ses activités et son organisation de manière responsable, sur le plan budgétaire, afin d'offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins de sa clientèle. La majorité des clients du CCG évaluent d'ailleurs leur expérience au Centre de manière très positive.

Élaboration de mesures du rendement

Le CCG est en train de concevoir sa Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) et d'organiser ses produits et services en fonction d'une nouvelle gamme d'activités qui seront toutes axées différemment et s'adresseront à une clientèle variable. Ce faisant, le Centre prouvera la justesse de sa gamme d'activités provisoires et des résultats escomptés, et il concevra des indicateurs de succès définis dans le temps et mesurables, à partir desquels on pourra améliorer le suivi du rendement et faciliter la communication de l'information axée sur les résultats.

Les résultats du rendement seront également basés sur l'information recueillie par le Système d'évaluation des produits offerts (SEPO). Mis au point et vérifié au Centre, le SEPO peut s'adapter à chaque programme ou service offert par le Centre. Le système rassemble les commentaires des pairs, des employés et des superviseurs ainsi que ceux des participants et tente de mesurer l'impact des programmes sur le comportement.

En 1996-1997, le Centre a complété un Examen quinquennal et rapport au Parlement. Le rapport articulait les résultats que le Centre aspire atteindre :

- dans ses programmes de formation des cadres :
 - concentrer son attention sur les programmes de base et viser les connaissances et les compétences de base sur une échelle allant du niveau d'entrée au niveau des sous-ministres;
 - tenir compte des priorités du greffier du Conseil privé et du gouvernement en matière de conception des programmes;
 - élaborer les meilleurs modules d'apprentissage possibles;
 - fonder la conception et la mise au point des programmes sur des recherches connexes et, le cas échéant, utiliser la sous-traitance dans le développement et dans l'exécution;
 - offrir diverses méthodes de prestation, conformément aux objectifs de la hiérarchie des programmes au fur et à mesure que les apprenants passent à un niveau supérieur;
 - être dirigé par un comité, présidé par le directeur, et composé de représentants de la fonction publique de l'extérieur du CCG, notamment de sous-ministres clients et de cadres responsables des ressources humaines qui s'occuperont également de contrôler la structure des programmes du Centre, d'évaluer les programmes pour déterminer s'ils ont encore de la pertinence et de la valeur et de gérer les futurs changements apportés aux programmes.

- dans ses recherches :
 - accentuer la recherche opportune et pertinente et ce faisant, accélérer le délai de réaction en conseillant les décideurs en matière de gestion des questions pressantes;
 - entreprendre des projets en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique;
 - partager les résultats des recherches à grande échelle et chercher à s'allier des partenaires qui pourraient "ajouter de la valeur";
 - être dirigé par un comité de recherche d'organismes centraux, qui veillera à gérer le contenu du programme corporatif de recherche, ainsi que le rôle du CCG à cet égard.

C. Détails par secteur d'activité

Perfectionnement des cadres de direction

- Au cours de l'année 1995-1996, le CCG a offert des cours, séminaires et autres programmes à 11 168 participants pour un total de 23 457 jours de formation. La demande pour les cours du CCG continue d'être forte et la participation aux discussions informelles et aux autres activités qui demandent moins de temps à l'extérieur du bureau a doublé.
- Au printemps de 1996, un tiers des cours ont été abandonnés après une évaluation de leur pertinence en regard des objectifs corporatifs, des demandes des clients et de la disponibilité de cours de bonne qualité offerts par le secteur privé.
- Le CCG a offert:
 - 1) des programmes visant à développer les chefs de la fonction publique de demain, tel que le Programme des stagiaires en gestion, le Programme d'affectations de carrière et le programme de Leadership pour le cadre de direction; et
 - 2) des programmes visant à soutenir les sujets du jour, tels que la gestion de la transition, le nouveau système de gestion des dépenses, les questions Autochtones, les questions d'équité en matière d'emploi et l'examen des politiques.
- Au cours de l'année, le Centre a élargi ses capacités d'intervention en matière de négociation et gestion de conflits afin de rencontrer la demande élevée pour ce service. En 1995-96, environ 400 agents ont reçu une formation en négociation et consultation publique.
- Des mesures ont été prises pour que le niveau d'efforts investis dans les programmes internationaux corresponde à nos responsabilités au pays, d'où la réduction de la promotion et de la vente directes des programmes et des services du Centre à l'étranger.

Recherche

- Le Réseau international d'administration du CCG, établi en 1994-95 afin d'établir un dialogue entre les académiques et les praticiens de 14 pays sur des questions de réforme publique, a produit un rapport de recherche sur la situation et le rôle des organismes centraux dans les pays membres.
- Suite à ses diverses activités de recherche, le CCG a produit et distribué aux cadres de la fonction publique plusieurs publications dont :
 - "La gouvernance dans un environnement en évolution", le premier livre d'une série sur l'administration et la gestion publique;

- huit études portant sur la restructuration gouvernementale, faisant état de leçons tirées des expériences de sept ministères et d'une étude de cas sur le rôle des organismes centraux dans la restructuration;
- des travaux de recherche portant sur la réduction des effectifs, le travail d'équipe, la qualité du service et la restructuration;
- les deux premiers livres de la série sur les Organismes de services spéciaux;
- un document sur la gestion du changement.

Gestion du programme et services

- Le Centre a développé un modèle d'allocation des coûts pour lier les produits et services aux ressources allouées. Un système automatisé de rapport de temps a été piloté et implanté en 1996-1997.
- Le Centre a maintenant un site sur l'Internet et utilise de plus en plus la technologie de l'information pour soutenir les programmes d'apprentissage.
- Le CCG poursuit le développement et l'implantation du système d'évaluation des produits et services offerts afin de mesurer l'efficacité des activités de formation.
- Le CCG a révisé ses pratiques reliées aux marchés de service et a augmenté le niveau d'attribution de marchés sur une base compétitive.
- Le CCG a entrepris un examen majeur de ses fonctions centrales (politiques et pratiques sur les plans financier et administratif et sur le plan du soutien). L'accent a été mis sur la rationalisation des services centraux à court terme ainsi que sur l'examen de modes de prestation de services novateurs, comme moyen de faire des économies à moyen terme.
- Un plan visant la modernisation de l'infrastructure technologique a été mis à exécution.

Formation à distance et communication d'affaires

À la fin de l'exercice 1995-1996, la décision a été prise de mettre un terme à la participation du CCG au Réseau de formation à distance et de communication d'affaires (RADIANT), celui-ci étant incapable de respecter ses obligations financières. Le 15 janvier 1996, les activités relatives au développement du Réseau ont été arrêtées et un plan de réduction progressive des activités a été mis à exécution. RADIANT a cessé ses activités le 31 mars 1996, non sans avoir rempli ses obligations à l'égard de tous ses clients. Le Conseil du Trésor a approuvé à l'automne 1996 le mémoire qui lui avait été adressé pour demander l'autorisation de radier la dette accumulée.

Rendement financier comparatif par secteur d'activité

Dépenses prévues votées et dépenses réelles du Ministère

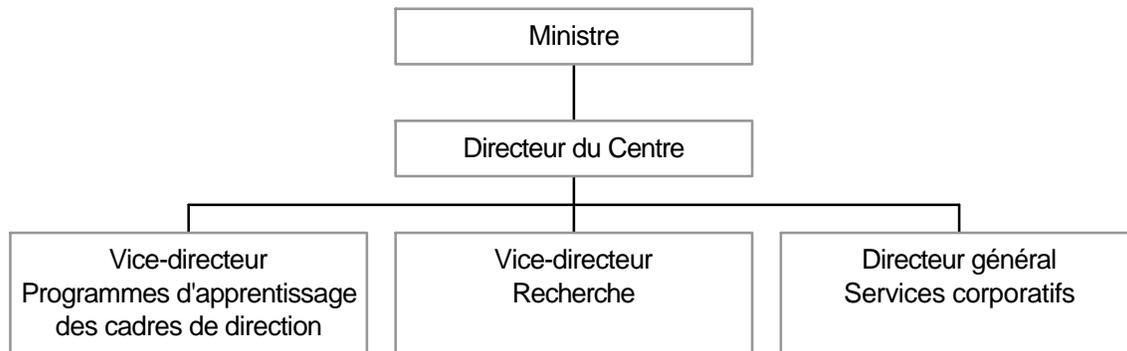
(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Activité				
Perfectionnement des cadres de direction	4 871	4 237	4 078	3 171
Recherche	1 410	1 615	1 497	1 868
Gestion du programme et services	4 570	4 019	4 233	4 016
Formation à distance et communication d'affaires (RADIANT)	297	1 387	1 040	1 053
Total	11 148	11 258	10 848	10 108

N.B.: Le lecteur prendra note que ces chiffres sont considérablement plus bas que ceux de 1996-1997 et des années suivantes. Ceci est dû au fait que, depuis 1996-1997, le Centre a adopté une nouvelle méthode comptable pour la comptabilisation de ses recettes. Cette méthode demande que le CCG présente maintenant ses dépenses brutes plutôt qu'uniquement ses dépenses nettes, conformément à l'article 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Section IV : Renseignements supplémentaires

1. Organisation

1.1 Organigramme



1.2 Besoins en ressources par direction générale et activité (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses principal 1997-1998			
	Activité			Total
	Perfectionnement des cadres de direction	Recherche	Gestion du programme et services	
Directions générales				
Programmes d'apprentissage des cadres de direction	10 991			10 991
Recherche		1 551		1 551
Services corporatifs*			4 416	4 416
Total	10 991	1 551	4 416	16 958

* Inclut le bureau du Directeur du Centre.

2. Besoins en personnel

Le Centre se sert de diverses méthodes pour recruter des individus ayant les capacités requises à l'atteinte de son mandat. Il se sert d'affectations pour recruter des cadres de la fonction publique, des secteurs académiques et des autres niveaux de gouvernement, et, lorsque nécessaire, se sert de l'autorisation spéciale de dotation incluse dans la Loi du CCG pour attirer des individus ayant une expertise spécifique en apprentissage et développement des cadres. De plus, le CCG reçoit des

chercheurs invités des secteurs privé et de l'enseignement par l'entreprise de ses programmes de chargés d'étude et le programme d'échange géré par la Commission de la fonction publique.

Suite à une entente conclue avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Centre gère ses ressources en personnel en se servant du concept de l'enveloppe salariale, laquelle comprend le salaire des fonctionnaires et les marchés de services pour l'enseignement et la recherche; ceci afin de reconnaître la nature particulière des opérations du Centre et lui accorder une plus grande souplesse pour ressourcer ses opérations tout en maintenant les ressources permanentes au minimum.

2.1 Détail des besoins en personnel par activité (ETP)

Activité	Réel	Réel	Budget des	Budget des	Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	dépenses	dépenses	1998-1999	1999-2000
Perfectionnement des cadres de direction	99	84	83	68	66	66
Recherche	24	20	23	19	18	18
Gestion du programme et services	52	44	57	46	45	45
Poste non requis: Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	13	11	10	-	-	-
Total	188	159	173	133	129	129

2.2 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Réel	Réel	Budget des	Budget des	Prévu	Prévu
	1994-1995	1995-1996	dépenses	dépenses	1998-1999	1999-2000
Nomination par décret	2	2	3	1	1	1
Direction	39	33	35	34	33	33
Scientifique et professionnelle	14	12	16	12	12	12
Administratif et service extérieur	79	66	70	52	50	50
Technique	8	7	3	3	3	3
Soutien administratif	44	37	43	28	27	27
Exploitation	2	2	3	3	3	3
Total	188	159	173	133	129	129

3. Recettes et dépenses

3.1 Dépenses brutes et nettes du Ministère par activité (en milliers de dollars)

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	10 832	10 991	11 241	11 241
Recherche	1 637	1 551	1 551	1 551
Gestion du programme et services	4 636	4 416	4 429	4 444
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	9 056	-	-	-
Total des dépenses brutes	26 161	16 958	17 221	17 236
Moins:				
Recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	6 787	5 732	5 732	5 732
Recherche	216	216	216	216
Gestion de programme et services	630	630	630	630
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	8 545	-	-	-
Total des recettes à valoir sur le crédit et des recettes portées au Trésor	16 178	6 578	6 578	6 578
Total des dépenses nettes par activité				
Perfectionnement des cadres de direction	4 045	5 259	5 509	5 509
Recherche	1 421	1 335	1 335	1 335
Gestion du programme et services	4 006	3 786	3 799	3 814
Poste non requis : Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	511	-	-	-
Total des dépenses nettes	9 983	10 380	10 643	10 658

3.2 Détail des paiements de transfert par activité (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Contributions par activité						
Recherche	176	149	175	175	175	175
Total des contributions	176	149	175	175	175	175
Total des subventions et contributions	176	149	175	175	175	175

3.3 Fonds renouvelable par activité (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Activité						
Poste non requis* : Formation à distance et communication d'affaires (RADIAN)	(1 168)	(1 280)	(569)	-	-	-
Excédent (déficit)	(1 168)	(1 280)	(569)	-	-	-

* Cette activité s'est terminée en 1996-1997. Pour plus d'information sur cette activité, veuillez vous référer aux parties III des années précédentes.

3.4 Présentation par article courant (en milliers de dollars)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitements et salaires	6 713	6 770	9 139	7 437	7 188	7 201
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	842	890	1 383	1 298	1 255	1 257
Autres traitements et salaires	-	-	-	197	192	192
Autres coûts relatifs au personnel	-	-	-	-	-	-
	7 555	7 660	10 522	8 932	8 635	8 650
Biens et services						
Transports et communications	1 744	1 466	4 590	1 100	1 179	1 179
Information	943	273	528	253	271	271
Services professionnels et spéciaux	5 234	6 093	8 129	5 561	5 960	5 960
Locations	361	316	407	193	207	207
Achat de services de réparation et d'entretien	201	111	111	104	111	111
Services publics, matériaux et fournitures	591	670	577	387	415	415
Autres subventions et paiements	(5 483)	(5 944)	248	30	32	32
	3 591	2 985	14 590	7 628	8 175	8 175
	738	582	874	223	236	236
Dépenses en capital						
	176	149	175	175	175	175
	12 060	11 376	26 161	16 958	17 221	17 236
Dépenses brutes*						
Moins:						
Recettes à valoir sur le crédit:						
RADIAN	802	1 268	8 545	-	-	-
Dépenses budgétaires nettes (excédent)	11 258	10 108	17 616	16 958	17 221	17 236

N.B.: Le lecteur prendra note que les chiffres de 1994-1995 et 1995-1996 sont considérablement plus bas que ceux de 1996-1997 et des années suivantes. Ceci est dû au fait que, depuis 1996-1997, le Centre a adopté une nouvelle méthode comptable pour la comptabilisation de ses recettes. Cette méthode demande que le CCG présente maintenant ses dépenses brutes plutôt qu'uniquement ses dépenses nettes, conformément à l'article 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.