



Centre canadien de gestion

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2001

Canada

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

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 du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant 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.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

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.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 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

No de catalogue BT31-4/21-2001

ISBN 0-660-61663-7



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'est engagé à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les retombées et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Plus tôt cette année, les ministères et les organismes ont été invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats, soit les avantages dévolus aux Canadiens et Canadiennes, plutôt que sur les activités. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte et le rattacher aux engagements antérieurs, tout en expliquant les écarts. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer clairement les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées directement au webmestre de ce site Web ou à l'organisme suivant :

Direction de la Gestion des résultats et des rapports

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'Esplanade Laurier

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7167 – Télécopieur : (613) 957-7044

Centre canadien de gestion

Rapport ministériel sur le rendement

**Pour la période se terminant
le 31 mars 2001**

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Message du Ministre	1
Section II : Contexte stratégique	2
Section III : Réalisations	4
Contexte et historique	4
Résultat stratégique I : Création du savoir	5
Résultat stratégique II : Transfert du savoir	9
Conclusion	14
Annexe A : Rendement financier	15
Aperçu du rendement financier	15
Tableaux financiers récapitulatifs	15
Annexe B : Aperçu du CCG	21
Mandat	21
Organisation	22
Annexe C : Renseignements supplémentaires	23

Section I : Message du Ministre

Le monde traverse une période sans précédent de transformation, passant de l'ère industrielle à une économie et une société du savoir. Le gouvernement fédéral est conscient qu'une fonction publique de calibre supérieur est un besoin essentiel pour le Canada et pour les Canadiens en cette ère du savoir. La fonction publique a un rôle déterminant à jouer lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et de permettre au Canada de demeurer à la fine pointe de la révolution du savoir.

Pour demeurer à l'avant-garde et répondre aux besoins du Canada et des Canadiens, la fonction publique doit pouvoir jouer efficacement son rôle d'institution nationale, remplir sa mission, qui est de fournir des services et des conseils marqués au coin de l'excellence à ceux qu'elle sert, ainsi que conserver la confiance des Canadiens et de leurs élus.

L'apprentissage est une des pierres angulaires d'une fonction publique moderne et de grande qualité, capable d'occuper une place de choix dans une économie et une société du savoir. Représentant un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du pays, l'apprentissage est un élément crucial qui permettra à la fonction publique d'attirer et de maintenir en poste les employés compétents dont elle a besoin pour servir le pays, de préparer la relève et de conserver son statut d'institution professionnelle apolitique qui sait s'adapter à l'évolution des besoins des citoyens et apporter une contribution au succès futur du Canada.

Le Centre canadien de gestion (CCG), créé en 1991, a pour mandat de répondre aux besoins d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Il joue un rôle important à l'échelle de la fonction publique à titre d'expert en apprentissage et de champion des efforts visant à la doter d'une culture de l'apprentissage. Le CCG détient une position unique pour refléter la culture générale de la fonction publique et pour lui offrir des services communs qui mettent l'accent sur les valeurs, les pratiques et les besoins d'apprentissage qui la caractérisent.

C'est avec plaisir que je présente le Rapport ministériel sur le rendement du CCG pour l'exercice 2000-2001. Au cours de l'année 2001, qui marque le dixième anniversaire du CCG, j'aurai le privilège de déposer au Parlement le second examen quinquennal du Centre. Cet examen fournira au CCG l'occasion de faire part aux députés des progrès accomplis au cours des cinq dernières années au chapitre de son mandat et de ses orientations futures.

Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Section II : Contexte stratégique

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 au moyen de l'éducation, de la formation et de l'apprentissage continu. Tous doivent pouvoir atteindre leur plein potentiel. Il en va de même, bien sûr, pour les membres de la fonction publique.

- Il est essentiel que la fonction publique continue à refléter les besoins des citoyens et qu'elle ait la capacité de s'y adapter et d'y répondre en cette ère du savoir.
- Cette souplesse est en effet essentielle pour permettre à la fonction publique du Canada de préserver sa réputation d'organisation professionnelle et impartiale caractérisée par la diversité, dont les membres sont les partenaires des leaders politiques et savent offrir des conseils éclairés au gouvernement afin de l'aider à atteindre ses objectifs.
- Sans celle-ci, elle ne pourra pas attirer et maintenir en poste les travailleurs du savoir qui lui permettront de servir le pays et ses habitants dans l'avenir. Ces travailleurs se joindront à la fonction publique à cause des défis qu'elle offre et de leur désir de servir. Et ils n'y resteront que s'ils peuvent y perfectionner leurs compétences et parfaire leurs connaissances sur une base permanente.

Les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique vont croissant et, au cours de la prochaine décennie, seront plus importants qu'ils ne l'ont été depuis au moins le début des années 70. La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Environ 70 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et les pourcentages sont semblables pour les groupes de relève. Les efforts pour mieux refléter la diversité dans la fonction publique amèneront à intensifier les activités de recrutement externe et à transformer la composition du groupe des gestionnaires.

Par conséquent, les membres de la fonction publique graviront plus rapidement les échelons, sans avoir les années de préparation et l'expérience de leurs prédécesseurs. Comme la relève ne proviendra pas exclusivement des rangs de la fonction publique, les employés recrutés à l'externe ne posséderont pas toutes les connaissances communes nécessaires. Les nouvelles recrues proviendront plus souvent de milieux ethniques et culturels différents, ce qui multipliera les défis, qu'il s'agisse de préparer la fonction publique à travailler et à servir dans un contexte multiculturel ou d'aider les gestionnaires à créer un climat favorable à cette diversité.

De plus, les gestionnaires de la fonction publique évolueront dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs :

- Le savoir occupera une place grandissante dans leur vie professionnelle. La tendance à la convergence des fonctions liées aux politiques et à la prestation des services s'accroîtra à mesure que les services publics deviendront moins tangibles et plus axés sur le savoir. Les gestionnaires seront appelés à créer un milieu permettant de recruter et de retenir des travailleurs du savoir hautement spécialisés et très mobiles, et de tirer pleinement parti de leurs compétences.
- L'organisation du travail continuera à déléguer la responsabilité individuelle au profit de celle des équipes, remplacera les structures verticales par des réseaux et multipliera les centres de pouvoir au lieu de les centraliser. Une partie sans cesse croissante du travail, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques ou de prestation de services, est accomplie par des réseaux et des équipes. La gestion des réseaux devient aussi essentielle que celle des structures verticales. La technologie est omniprésente en milieu de travail. Les gestionnaires devront connaître les moyens technologiques qui s'offrent à eux et en tirer pleinement parti : la maîtrise de l'informatique est une condition d'emploi de plus en plus essentielle à tous les niveaux.
- Les attentes des citoyens évoluent également. Les Canadiens sont plus branchés et mieux renseignés. Ils insistent davantage pour participer aux décisions qui les touchent de près. Ils s'attendent à recevoir des services de grande qualité : ils veulent être servis en fonction de leurs besoins et selon les modalités de leur choix. Ils savent mieux se mobiliser et jouent un rôle plus actif dans une gamme plus étendue de groupes d'intérêts éclairés.

Bref, pour fonctionner efficacement à l'ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner.

Au moment de sa création, en 1991, le Centre canadien de gestion s'est vu confier le mandat de répondre aux besoins de formation, d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Ses objectifs 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.

Le Centre canadien de gestion vise l'excellence en apprentissage et est donc tout désigné pour aider les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation des meilleurs conseils et services possibles au pays et à ses citoyens dans un monde axé sur le savoir. L'absence d'investissement dans le capital humain de la fonction publique aurait de graves conséquences. Elle menacerait non seulement l'institution qu'est la fonction publique, mais la qualité de vie des Canadiens et le succès du Canada au sein de la communauté internationale.

Section III : Réalisations

Contexte et historique

En juin 2000, le conseil d'administration du CCG a approuvé une nouvelle *structure de planification, de rapport et de responsabilité*, articulée autour de deux secteurs d'activité. Voici les nouveaux secteurs d'activité du CCG, selon le document sur la nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilité (octobre 2000).

Le Centre canadien de gestion s'engage à...	
offrir aux Canadiens :	ce qui se manifestera par :
Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.	<p>La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG.</p> <p>La demande nationale et étrangère de produits de recherche et d'apprentissage du CCG.</p> <p>Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.</p>
Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.	<p>Des programmes et services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances.</p> <p>La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage.</p> <p>La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.</p>
<p>Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale et directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière; Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur; Programmes d'apprentissage corporatif; Événements d'apprentissage; Politiques, stratégie et communications; Programmes d'administration publique; Recherche et planification stratégiques.</p>	

Les réalisations du Centre canadien de gestion sont présentées en fonction de ces secteurs d'activité. L'objectif est de mettre davantage l'accent sur le développement du CCG comme institution de calibre mondial dans le domaine de la gestion publique. L'atteinte de cet objectif exige que l'expertise acquise soit transférée efficacement aux gestionnaires de la fonction publique afin qu'ils puissent l'utiliser pour servir les Canadiens à l'ère du savoir. Ensemble, les deux secteurs d'activité profiteront aux employés de la fonction

publique en renforçant leurs capacités de leadership et de gestion et, en définitive, aux Canadiens qu'ils serviront mieux.

Lorsqu'on examine les réalisations du Centre, il importe de ne pas oublier qu'il offre un service indirect aux Canadiens. En soutenant et en satisfaisant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, le Centre contribue à accroître leurs capacités collectives de bien servir les Canadiens. Cependant, mesurer l'incidence de l'apprentissage sur le rendement de la gestion n'est pas une mince affaire. Avec le temps, au fur et à mesure que la fonction publique devient une organisation apprenante et que l'apprentissage influence tous les aspects de la culture organisationnelle, le rôle de l'apprentissage dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion et dans la réalisation des buts énoncés dans la mission et des objectifs de l'organisation deviendra plus évident. En attendant, grâce à son travail avec le Comité sur l'apprentissage et le développement, le Centre explorera la possibilité d'élaborer un cadre d'évaluation en vue de mesurer les investissements dans l'apprentissage et la contribution du CCG quant aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique.

Résultat stratégique I : Création du savoir

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

Ressources utilisées

<i>Crédit parlementaire :</i>	<i>2 504 000 \$</i>
<i>Recettes :</i>	<i>sans objet</i>
<i>Ressources humaines :</i>	<i>20 employés*</i>

Nota : Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel affecté directement à ce secteur d'activité. L'annexe A fournit d'autres détails sur le rendement financier.

*Comprend les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*.

Résultats atteints

Gouvernance

C'est principalement au moyen du programme Partenaires pour la coopération internationale que le CCG a renforcé sa capacité dans le domaine de la *gouvernance*. Ce programme a été établi en avril 2000. Le CCG accueille son secrétariat à titre de projet pilote. Plus de 40 ministères, organismes et tribunaux fédéraux y participent, créant ainsi un guichet unique pour ceux qui désirent bénéficier du savoir-faire du secteur public canadien.

En 2000-2001, Partenaires pour la coopération internationale a accueilli les participants à 39 voyages d'études de haut niveau, venus de plus de 25 pays, en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la Banque mondiale et les Nations unies. Ce programme a aussi permis de coordonner des tables rondes de planification, couronnées de succès, sur les stratégies du gouvernement fédéral en matière de coopération avec la Chine et les Amériques. Grâce à lui, on a aussi parrainé un important colloque international sur l'évolution de la gouvernance et la réforme du secteur public, tenu après le Sommet de Québec. Les revenus du programme étaient de 5 p. 100 supérieurs aux prévisions après une première année de mise en œuvre, et l'échéancier établi par le conseil d'administration du CCG pour l'autofinancement est devancé de deux ans.

Je tiens à vous remercier [...] pour le programme stimulant et de haut calibre que vous avez préparé pour nous. J'y ai puisé plusieurs idées qui nous aideront à effectuer l'examen de nos propres programmes ministériels de perfectionnement dans les prochains mois. J'ai été particulièrement frappée par les caractéristiques communes des défis que nous devons relever pour transformer la fonction publique et en développer les leaders.

*Rosalind McCool
Centre for Management and Policy Studies
Cabinet Office (Royaume-Uni)*

Administration publique

En 2000-2001, le CCG a élargi ses connaissances en *administration publique* grâce à quatre tables rondes de recherche-action (Mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale, Gestion horizontale, L'organisation apprenante et Gestion du risque). Dans le cadre de ces tables rondes, des praticiens, des universitaires et des experts se sont penchés sur des questions cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique. Leur objectif :

faire le point sur l'état de ces questions et transmettre rapidement des connaissances de pointe aux gestionnaires pour qu'ils puissent les appliquer dans leur milieu de travail.

Les tables rondes ont été conçues de façon à permettre aux membres de contribuer au processus et d'en tirer eux-mêmes profit. Comme le révèle une enquête récente, les participants s'entendent en général pour dire que les tables rondes ont bien su mettre à contribution leur potentiel et qu'ils étaient satisfaits de la nature et de la qualité des rapports produits.

« Il s'agit d'une des activités les plus enrichissantes de ma carrière au sein de la fonction publique. »

Répondant

Enquête auprès des participants aux tables rondes

Le travail des tables rondes de recherche-action a mené à la publication de quatre rapports importants auxquels se sont ajoutés douze documents publiés sur Internet. Ces rapports, qui ont été bien accueillis par les gestionnaires, sont disponibles sur le Web à www.ccmd-ccg.gc.ca. Les résultats initiaux d'une enquête menée auprès des utilisateurs des rapports indiquent que les lecteurs n'en font pas qu'une lecture rapide, mais qu'ils agissent sur le contenu. Presque tous les répondants affirment qu'ils utilisent l'information puisée dans les rapports pour leur travail. On a qualifié les rapports de faciles à lire et à comprendre et d'utiles pour les informations et les perspectives qu'ils renferment. On réalise l'utilité du travail des tables rondes en constatant l'importance des commandes des ministères et organismes et les nombreux hyperliens au site Web. Les employées peuvent ainsi utiliser ces ressources dans leur travail ou pour une activité interne d'apprentissage.

« Les publications sont superbes! J'en ai commandé une trentaine d'exemplaires de chacune pour les distribuer à tous mes gestionnaires. Elles nous serviront à élaborer nos ateliers de gestion. »

Beth Liedke

Agence des douanes et du revenu du Canada

Prince George, C.-B.

Apprentissage

Parce que le CCG est un centre d'expertise en apprentissage, *les organisations apprenantes et l'apprentissage chez les adultes* sont au cœur de sa mission. En 2000-2001, le CCG a articulé ses activités en ce domaine autour du travail du Comité du sous-ministre sur l'apprentissage et le développement. Il l'a aidé à élaborer :

- l'ébauche d'une politique d'apprentissage générale pour promouvoir l'apprentissage à tous les niveaux de la fonction publique, ainsi qu'une politique ministérielle type;
- une proposition visant à créer des comptes d'apprentissage transférables et des passeports d'apprentissage qui favoriseraient un accès plus constant à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique;
- une proposition visant à instituer un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation.

En 2000-2001, le CCG a aussi conçu des outils pour permettre aux gestionnaires d'élaborer leur propre plan d'apprentissage. Parmi ces outils, notons le Coach en apprentissage, un document électronique d'évaluation des besoins d'apprentissage et d'élaboration d'un plan d'apprentissage en direct. Le CCG a aussi produit des outils d'évaluation et de contrôle pour aider les ministères et les gestionnaires à évaluer les résultats d'apprentissage. Enfin, il a animé des ateliers pour différents ministères et lors de grandes conférences. Des renseignements additionnels concernant le Comité du sous-ministre sur l'apprentissage et le développement sont disponibles à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/index_f.html.

Leadership

Le CCG a élaboré la meilleure série de produits en *développement du leadership* au Canada. Ces produits sont très bien perçus par les gestionnaires de la fonction publique. Un nouveau programme général de leadership a été testé avec beaucoup de succès au cours de l'année et sera offert à compter de 2001 comme programme de leadership pour les cadres.

Nous sommes les premiers « diplômés » du Programme de leadership du CCG, les premiers membres de la fonction publique à avoir fait l'expérience de ces 18 mois d'apprentissage de pointe. [...] Selon nous, le programme est un excellent investissement dont le rendement demeure impressionnant pour tous les intéressés : vous, l'ensemble de la fonction publique et, plus important encore, le public que nous servons tous.

Lettre adressée au greffier du Conseil privé par des participants au Programme de leadership du CCG – décembre 2000

La qualité et la diversité de ces produits du CCG en matière de leadership font l'envie de pays du monde entier. En 2000-2001, le Centre de leadership du CCG a collaboré avec le Secrétariat du Commonwealth et la Commonwealth Association of Public Administration

and Management (CAPAM) à élaborer un cadre à l'intention d'autres gouvernements qui veulent renforcer le leadership dans leur fonction publique. Divers gouvernements, dont ceux de la Malaisie, de Singapour et de Hong Kong, examinent la possibilité de recourir à nos programmes de leadership.

Je tiens aussi à remercier le CCG d'avoir invité M. Flavio Carvalho à participer au cours « Leadership : réflexion et action », donné en novembre dernier à Ottawa. Le cours nous a offert une excellente occasion d'apprendre et de mettre nos connaissances à jour.

Regina Silvia Viotto M. Pacheco

Présidente

Escola Nacional de Administração Pública

Brésil -- 18 décembre 2000

Résultat stratégique II : Transfert du savoir

Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Ressources utilisées

Crédit parlementaire : 4 649 300 \$

Recettes

Inscriptions individuelles : 4 876 700 \$

Inscriptions multiples : 3 870 000 \$

*Ressources humaines : 67 employés**

Nota : Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel affecté directement à ce secteur d'activité. L'annexe A fournit d'autres détails sur le rendement financier.

*Comprend les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*.

Résultats atteints

En ce qui concerne le transfert individuel et collectif de ses connaissances aux gestionnaires de la fonction publique, le CCG a dépassé tous les objectifs fixés par le conseil d'administration pour 2000-2001.

Apprentissage en classe

Aperçu des activités d'apprentissage en classe du CCG :

- Les gestionnaires ont demandé au CCG d'offrir une gamme plus variée de cours adaptés à la diversité de leurs besoins. Le CCG s'est exécuté : en deux ans, il a plus que doublé le nombre de titres inscrits à son calendrier et le nombre total de séances.
- Cette augmentation est particulièrement marquée dans les régions, où le CCG n'offrait aucun cours en 1998-1999. En 2000-2001, près de 38 p. 100 des cours étaient offerts en région.
- Le nombre de participants aux cours généraux du CCG a augmenté de 245 p. 100 en deux ans. Ici encore, l'augmentation a été particulièrement importante dans les régions, d'où provenaient 36 p. 100 des participants.

Les participants qui ont assisté à des cours du CCG vantent inmanquablement cette expérience d'apprentissage et la recommanderont avec enthousiasme à leurs collègues.

« Oui, il s'agit d'une excellente introduction à l'appareil gouvernemental et une bonne mise à jour des enjeux pour ceux qui ont déjà une plus grande expérience. »

« Tous les gestionnaires devraient être informés du cadre institutionnel et politique dès le début de leur carrière. »

« Ce cours me sera très utile pour communiquer par l'exemple ce que j'ai appris, élargir mes horizons, connaître les politiques du gouvernement et les mettre en perspective dans mon travail. »

« De plus, suite à ce mémorable séjour, je suis beaucoup mieux outillé pour comprendre le besoin de collaborer à l'élaboration et à la prestation de politiques et de programmes pour les Autochtones. »

Évaluations de cours du CCG par des répondants

L'une des plus importantes réalisations du CCG a été l'élaboration du Curriculum pour gestionnaires : fondements, qui permettra aux cadres intermédiaires d'élaborer une vision, des valeurs et des principes communs, d'établir une base commune de connaissances sur les questions entourant le gouvernement et la fonction publique ainsi que de perfectionner les compétences et de renforcer les habiletés essentielles à leur rendement. Cette série de cours, qui sera offerte en 2001-2002, est le fruit de consultations auprès du secrétariat et du champion de la collectivité des gestionnaires, du Conseil national des gestionnaires et de plusieurs autres intéressés. Le concept a été bien accueilli par les gestionnaires de toutes les régions du pays.

Développement de carrière

Le CCG fournit aussi des services pour répondre aux besoins de l'ensemble de la fonction publique et en particulier de l'employeur, le Secrétariat du Conseil du Trésor. À cette fin, il offre notamment le volet éducatif et les modules d'apprentissage de trois programmes de développement de carrière : le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*, le *Programme cours et affectations de perfectionnement* et le *Programme de stagiaires en gestion*. L'envergure des services est fonction du financement fourni par les ministères pour les frais généraux, la conception et l'évaluation.

La participation à ces programmes est passée de 2 568 jours-participants en 1998-1999 à 3 818 jours-participants en 2000-2001, tandis que les niveaux de financement sont demeurés constants. Cette tendance est susceptible de se maintenir au cours des prochaines années à mesure que s'amplifieront les besoins de relève. Cela est particulièrement vrai pour le Programme de stagiaires en gestion. Le nombre prévu d'inscriptions à ces programmes ne correspondant pas aux prévisions budgétaires, il faudra revoir le financement à la hausse pour éviter une importante réduction des services au fil des ans. Des discussions préliminaires ont eu lieu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le but d'explorer les enjeux de cet écart en matière de financement.

« Le Programme de stagiaires en gestion a été extrêmement profitable et nous a fourni divers outils précieux : un vaste survol de l'appareil gouvernemental, un regard sur un éventail de scénarios et de dossiers stratégiques, des compétences exportables comme la négociation et la gestion du temps. On encourage les participants à prendre des risques et à "sortir des sentiers battus". Un autre avantage de ce forum, qui réunit des stagiaires de toute l'administration fédérale, est de permettre aux participants une foule de contacts utiles. »

*Gayle Smith, participante au Programme de stagiaires en gestion
Agriculture et Agroalimentaire Canada*

Le CCG a restructuré de fond en comble le volet éducatif du Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP) en un programme de six semaines axé sur les compétences, qui vise à appuyer le développement des futurs cadres supérieurs qui seront les leaders à l'ère du savoir. La nouvelle version était offerte pour la première fois en 2000-2001. Afin d'en faire bénéficier un plus grand nombre de gens, les gestionnaires qui ne sont pas inscrits au Programme CAP mais qui participent à des initiatives ministérielles de perfectionnement des cadres peuvent maintenant s'inscrire au programme sur une base de recouvrement des coûts. Les commentaires des participants ont été très positifs et le nombre de cours offerts a été augmenté de moitié pour répondre à la demande. L'évaluation moyenne pour les deux premières étapes était de 4,5 sur 5. Six mois après la fin de ces étapes, les participants croyaient toujours que les connaissances acquises leur étaient profitables (4,2 sur 5).

Le volet éducatif du Programme cours et affectations de perfectionnement m'a donné la vue d'ensemble dont j'avais besoin pour cerner les enjeux de la fonction publique. [...] Les modèles pluralistes, aux différents paliers de gouvernement et dans les secteurs public et bénévole, nous ont permis de tirer d'importantes leçons sur la consultation et la participation des clients. [...] [Ces leçons] me permettront de m'attaquer à certains problèmes plus complexes auxquels sont confrontés les cadres d'aujourd'hui, plus particulièrement les questions très ambiguës.

Mike Snaauw

*Direction générale des cotisations et des recouvrements
Agence des douanes et du revenu du Canada*

Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, qui en est à sa quatrième année, contribue au renouvellement de l'effectif de la gestion dans la fonction publique. Les premiers participants en sont à la fin de leur stage et ont accédé, pour bon nombre, à des postes de sous-ministre adjoint.

Événements d'apprentissage

Pour que ses services soient accessibles au plus grand nombre possible de gestionnaires, le CCG, fidèle à sa mission, a dû mettre l'accent sur la diversité des moyens au-delà de l'apprentissage en classe.

Les événements d'apprentissage sont des occasions d'apprentissage « juste à temps », un mode de transfert des connaissances fondé sur l'expertise du CCG dans l'apprentissage chez les adultes et sur des méthodes d'apprentissage éprouvées. Même si les événements d'apprentissage ne sont pas aussi poussés que les cours donnés en classe, ils représentent des occasions d'apprentissage ponctuelles qui permettent, à peu de frais, un transfert rapide de connaissances sur des sujets d'actualité à un grand nombre de gestionnaires.

Ces événements sont un autre moyen que s'est donné le CCG pour accentuer sa présence dans la collectivité des gestionnaires de l'ensemble du pays.

En 2000-2001, ils ont pris de l'ampleur grâce aux séries thématiques, aux conférences régionales et nationales, aux ateliers et aux exposés qui sont venus s'ajouter aux discussions informelles :

- Le nombre total d'événements d'apprentissage organisés par le CCG a doublé en deux ans.
- La popularité des événements d'apprentissage se mesure principalement à l'accroissement du nombre de participants qui est passé de 1 310 en 1998-1999 à 4 296 en 2000-2001, soit une hausse de plus de 225 p. 100 en deux ans.

J'ai été privilégiée de participer à ce premier forum et je suis reconnaissante pour les contacts que j'y ai faits. J'augure bien de notre capacité d'avoir une influence positive sur l'avenir de la fonction publique.

Linda Wood

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Apprentissage assisté par ordinateur

Le CCG a commencé à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur comme moyen d'élargir ses programmes pour mieux servir les gestionnaires. L'apprentissage assisté par ordinateur permet de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail. Il permet aussi à la fonction publique de réaliser des économies d'échelle grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. Il complète l'apprentissage en classe, sans toutefois le remplacer. Enfin, l'apprentissage assisté par ordinateur est une question de commodité et non de distance.

En 2000-2001, le CCG :

- a mis à l'essai 72 produits d'autoapprentissage en direct. Ce volet de sa stratégie d'apprentissage en direct a été lancé en juin 2001;
- a mis à l'essai, en collaboration avec Athabasca University, un cours en direct donné par un instructeur. Il perfectionne ce modèle d'enseignement pour l'adapter aux besoins des gestionnaires de la fonction publique;
- a conçu des modules d'apprentissage en ligne pour appuyer ses cours sur le leadership, la diversité et le gouvernement en direct en 2001-2002.

Même si l'apprentissage assisté par ordinateur peut aider le CCG à rejoindre un plus grand nombre de gestionnaires de la fonction publique, il comporte aussi certaines difficultés. Les économies d'échelle permises par cette méthode d'apprentissage profitent aux apprenants, aux ministères et à l'ensemble de la fonction publique. Cependant, le coût de ce programme est absorbé entièrement par le CCG qui n'a donc aucun moyen de profiter de ces économies d'échelle. Comme le risque financier dépasse la capacité d'absorption du CCG, ces questions devront être résolues dans le contexte élargi de la programmation du Centre.

Conclusion

Le CCG est à la croisée des chemins. Il a pris tout l'essor que lui permettent son budget et les recettes tirées des frais d'utilisation. La part des recettes ne cesse d'augmenter, au point que les droits provenant des participants aux cours et des programmes institutionnels représentent maintenant plus de la moitié des ressources du CCG. L'existence de certains programmes dépend entièrement des frais d'utilisation. Un financement à court terme a été obtenu d'Intégrité des programmes afin d'aider le CCG à remplir son mandat, mais ce n'est pas là un moyen durable de répondre aux besoins constants d'apprentissage et de formation des gestionnaires de la fonction publique en cette ère du savoir. Au cours de la prochaine année, il faudra prendre des décisions au sujet du financement, du mandat et du plan d'affaires du CCG ainsi que des modalités de prestation de ses services. Ces questions formeront la base de l'examen quinquennal du CCG et d'une évaluation ministérielle.

Le Centre canadien de gestion (CCG) est un organisme dont nous pouvons tous être fiers. Les programmes comme ceux qu'il offre doivent être élargis pour servir les régions de façon coordonnée. Ils doivent refléter les exigences des clients sur le plan des coûts, de la prestation en temps opportun et de l'efficacité.

*Lettre de représentants des conseils régionaux de l'Ouest
au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion
des ressources humaines dans la fonction publique du
Canada – juin 2001*

Annexe A : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Le Centre canadien de gestion obtient ses fonds de deux sources : les crédits annuels et les recettes qu'il tire des cours offerts en régime de recouvrement des coûts.

En 2000-2001, le CCG a reçu des crédits de base de 9,8 millions de dollars. Il a obtenu d'autres fonds tout au long de l'exercice pour couvrir les coûts liés aux conventions collectives et à l'équité salariale ainsi qu'aux subventions relatives à certains cours destinés à répondre aux priorités générales. Le Centre a aussi reçu un montant pour le volet éducatif qu'il assure dans le cadre des programmes ministériels de développement de carrière (1,8 million de dollars). Au fil de l'exercice, il a demandé à des fonds supplémentaires d'Intégrité des programmes pour élaborer et concevoir les programmes d'apprentissage nécessaires. Il en a reçu 2,9 millions de dollars. Le total des crédits a atteint 16,7 millions de dollars pour 2000-2001.

Les recettes du CCG provenant des frais de cours individuels s'établissent à 6,2 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 15 p. 100 sur l'exercice précédent. Cette source de recettes ne cesse de croître, car le CCG s'emploie à augmenter le nombre de cours offerts et à atteindre une part plus grande de sa clientèle, soit les gestionnaires de la fonction publique.

Centre canadien de gestion	
Dépenses prévues	18 969 000 \$
<i>Total des crédits</i>	<i>24 283 444 \$</i>
Dépenses réelles en 2000-2001	24 004 945 \$

Tableaux financiers récapitulatifs

1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*
5. Paiements de transfert

Tableau financier 1 - Sommaire des crédits approuvés

Ce tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG. La première ligne indique le crédit annuel. L'écart important entre les Dépenses prévues et le Total des crédits tient principalement aux montants qui ont été transférés au CCG pendant l'exercice pour subventionner les cours destinés à répondre aux priorités ministérielles et la prestation du volet éducatif des programmes ministériels de développement de carrière ainsi qu'aux fonds reçus d'Intégrité des programmes pour 2000-2001. Ces montants dépendent des activités et services offerts en vertu d'ententes annuelles ou, dans le cas d'Intégrité des programmes, sont des affectations uniques et ne font donc pas partie des dépenses prévues par le CCG.

La deuxième ligne indique un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts : le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le montant du crédit est ajusté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
		2000-2001		
Crédit	Centre canadien de gestion	Dépenses prévues	Total¹ des crédits	Dépenses réelles
5	Dépenses du Programme	9 786	16 742	16 463
(S)	Dépenses en vertu du paragraphe 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	7 967	6 177	6 177
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 216	1 365	1 365
Total		18 969	24 284	24 005

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

Tableau financier 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
Centre canadien de gestion	2000-01		
	Dépenses prévues	Total¹ des crédits	Dépenses réelles
ETP	130	136	136
Fonctionnement ²	18 794	24 109	23 832
Capital	-	-	-
Subventions et contributions	175	175	173
Total des dépenses brutes	18 969	24 284	24 005
moins :			
Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	7 967	6 177	6 177
Total des dépenses nettes	11 002	18 107	17 828
Autres recettes et dépenses			
Produit de la vente de biens excédentaires de l'État	6	12	12
Coût des services offerts par d'autres ministères	1 436	1 748	1 748
Coût net du Programme	12 444	19 897	19 588
(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.			
(2) Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.			

Tableau financier 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient à l'implantation grandissante du régime de recouvrement des coûts et à l'expansion de la clientèle du Centre. L'écart entre les Dépenses prévues et le Total des crédits en 2000-2001 découle principalement de l'affectation d'Intégrité des programmes et des fonds destinés aux programmes de développement de carrière.

Secteur d'activité	Dépenses réelles 1998-1999	Dépenses réelles 1999-2000	2000-2001		
			Dépenses prévues	Total ¹ des crédits	Dépenses réelles
Centre canadien de gestion	15 270	17 784	18 969	24 284	24 005
Total	15 270	17 784	18 969	24 284	24 005

(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.

Tableau financier 4 - Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. Ces recettes, qui proviennent des frais de cours individuels suivis au CCG, vont croissant au fil du temps à la fois parce que les cours sont répétés plus souvent et que de nouveaux types de cours sont offerts pour atteindre une plus grande part de la clientèle du CCG — les gestionnaires de la fonction publique — et mieux la servir.

Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la <i>LGFP</i> (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Recettes réelles 1998-1999	Recettes réelles 1999-2000	2000-2001		
			Recettes prévues	Total des crédits	Recettes réelles
Centre canadien de gestion	4 474	5 392	7 967	6 177	6 177
Total des recettes disponibles	4 474	5 392	7 967	6 177	6 177

Tableau financier 5 - Paiements de transfert

Ce tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités d'autres organismes, comme l'Institut d'administration publique du Canada, qui visent les mêmes buts que lui.

Paiements de transfert (en milliers de dollars)					
Centre canadien de gestion	Dépenses réelles 1998-1999	Dépenses réelles 1999-2000	2000-2001		
			Dépenses prévues	Total des crédits	Dépenses réelles
Subventions	-	-	-	-	-
Contributions	175	175	175	175	173
Total des paiements de transfert	175	175	175	175	173

Annexe B : Aperçu du CCG

En avril 1988, conscient du besoin de la fonction publique fédérale sur le plan de l'excellence en leadership, le premier ministre de l'époque a annoncé la décision du gouvernement de créer un centre national d'excellence crédible et de calibre mondial en enseignement et en recherche sur la gestion du secteur public. Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 27 mars 1991.

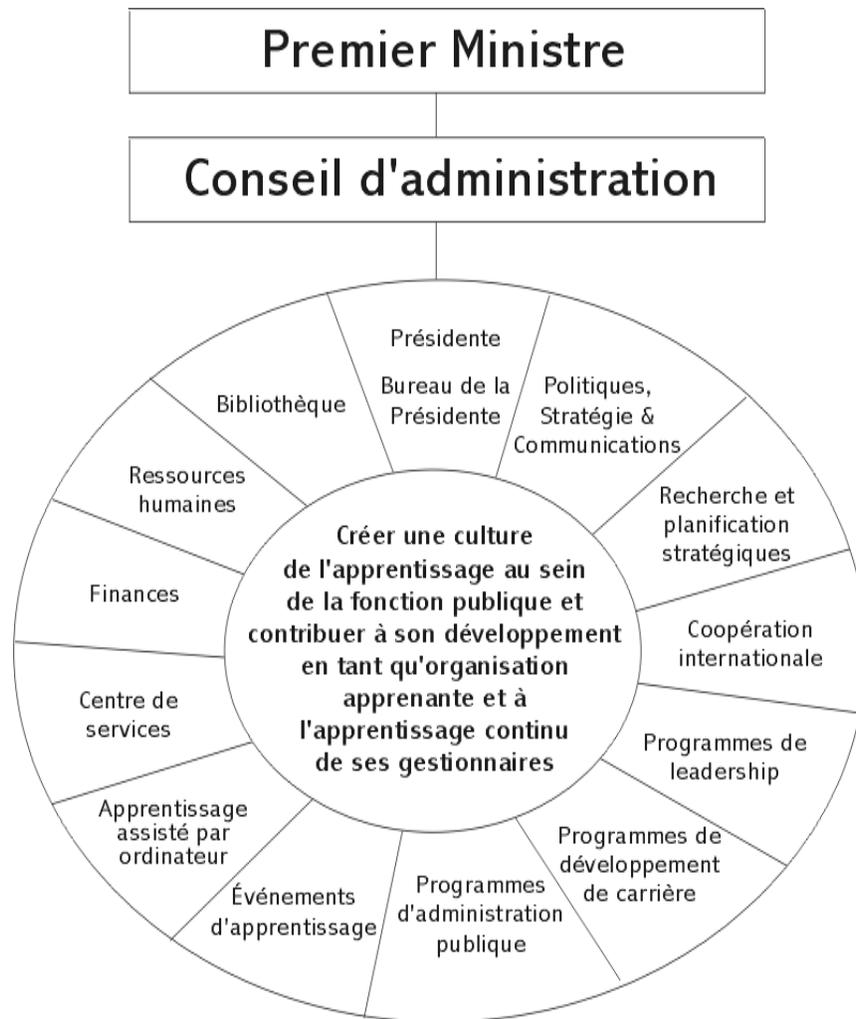
Mandat

Le mandat général du CCG consiste à répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des gestionnaires de la fonction publique dans les deux langues officielles. 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 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 de 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.

Organisation

Le Centre est dirigé par un président qui a rang de sous-ministre et tient le rôle de premier dirigeant. Il est régi par un conseil d'administration qui, en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*, «...est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre ». Les membres du conseil d'administration ainsi que le président sont nommés par le gouverneur en conseil. Un nombre égal de membres des secteurs public et non public y siègent. Le greffier du Conseil privé est président du conseil d'administration et le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le président du CCG y siègent d'office. La liste des membres du conseil d'administration du CCG figure à l'annexe C. Aux fins de la *Loi sur le CCG*, le premier ministre est le ministre responsable du Centre.



Annexe C : Renseignements supplémentaires

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Madame Jocelyne Bourgon

Présidente

Centre canadien de gestion

(613) 992-8165

Site Web du CCG :

www.ccmd-ccg.gc.ca

Texte législatif :

Loi sur le Centre canadien de gestion, L.C., 1991, chapitre 16, C-34

Conseil d'administration, juin 2001

- Président** **Mel Cappe**
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
- Membres**
- Ronald Bilodeau**
Secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé
- Jocelyne Bourgon**
Présidente, Centre canadien de gestion
- Glenna Carr**
Premier dirigeant, Carr-Gordon Limited
- Frank Claydon**
Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada
- Janice Cochrane**
Sous-ministre, Citoyenneté et Immigration Canada
- Richard Dicerni**
Vice-président exécutif et secrétaire général de la Ontario Power Generation Inc.
- John Edwards**
Ancien sous-ministre
- André Jacques Galipeault**
Président, Groupe Galipeault Inc.
- Robert J. Giroux**
Président, Association des universités et collèges du Canada
- Nicole Jauvin**
Sous-solliciteuse générale
Solliciteur général du Canada
- Arthur Kroeger**
Chancelier, Université Carleton
- Donald J. Savoie**
Institut canadien de recherche sur le développement régional
- Scott Serson**
Président, Commission de la fonction publique
- Robert G. Wright**
Ambassadeur du Canada auprès du Japon