

Centre canadien de gestion

Rapport de rendement

**pour la période
se terminant le
31 mars 1997**

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Message	1
Section II : Aperçu ministériel	2
Mandat, rôles et responsabilités	2
Mission	3
Gouvernance	3
Priorités stratégiques	3
Organisation et secteurs d'activités	4
Section III : Rendement ministériel	11
A. Attentes sur le plan du rendement	11
Sommaire des attentes sur le plan du rendement	14
Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité	17
Comparaison entre les dépenses planifiées et les dépenses réelles, 1996-1997, par secteurs d'activités	18
B. Réalisations sur le plan du rendement	20
C. Principaux examens	26
Section IV : Renseignements supplémentaires	27
A. Listage des rapports statutaires et départementaux	27
B. Personnes-ressources	27
C. Lois	27
D. Tableau du résumé financier	28

Section I : Message

En 1995, le greffier du Conseil privé a lancé un ambitieux programme de renouvellement de la fonction publique canadienne. Pour que celle-ci soit en mesure de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes à l'aube du XXI^e siècle, l'effectif de la direction doit avoir la vision et les outils nécessaires pour gérer la transformation qui s'impose. Il doit comprendre les tendances mondiales qui se dessinent sur les plans social, économique et technologique et y réagir.

De par son mandat, qui l'enjoint de préparer les cadres à cette nouvelle réalité, le Centre canadien de gestion en est venu à occuper une place de premier ordre parmi les priorités actuelles du gouvernement concernant la fonction publique. Aussi s'est-il positionné pour relever le défi en articulant les principes régissant la prestation des services autour des nouvelles priorités. C'est dans ce contexte que, le 1^{er} janvier 1997, le CCG a adopté une structure simplifiée et annoncé l'affectation de nouvelles ressources.

Pour conserver son rôle prépondérant dans l'apprentissage et le perfectionnement des cadres, le Centre doit faire en sorte que ses programmes et ses services constituent des exemples des meilleures pratiques tant sur le plan de la conception que de la prestation. Le Conseil d'administration, la direction et le personnel ont la ferme intention de continuer de recueillir des commentaires et de modifier les programmes et services du Centre de manière à ce qu'ils répondent le mieux possible aux besoins de la clientèle et contribuent à la réalisation des priorités concernant la fonction publique.

Je suis convaincue que le Centre est parfaitement positionné pour former une fonction publique innovatrice, hautement compétente et réceptive, ayant à coeur de bien servir les Canadiens et les Canadiennes. Par conséquent, je suis fière de présenter le rapport sur le rendement du Centre pour 1996-97.

Section II : Aperçu ministériel

En avril 1988, reconnaissant le caractère essentiel de l'excellence en matière de leadership dans la fonction publique fédérale, le Premier ministre annonçait la décision du gouvernement de créer un centre d'excellence national et de calibre mondial dans le domaine de la formation et de la recherche en la gestion de l'administration publique. Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement constitué le 1^{er} décembre 1991.

Mandat, rôles et responsabilités

Nous sommes d'avis que l'article 4 de la Loi sur le CCG établit un mandat éloquent et durable, qui favorise le renforcement du potentiel de gestion du secteur public et la promotion d'une culture organisationnelle solide au sein de la fonction publique fédérale.

Les objectifs du Centre sont les suivants :

- (a) 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;*
- (b) 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 oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation au changement, 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;*
- (c) aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous 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;*
- (d) former dans la fonction publique et y attirer, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;*
- (e) élaborer et mettre en oeuvre, 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;*
- (f) mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;*
- (g) sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.*

Mission

Le CCG a pour mission d'aider la fonction publique à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes, d'inciter à la fierté et à la qualité, et de jouer le rôle d'agent de changement :

- en adoptant une culture organisationnelle fondée sur le service;
- en offrant des possibilités d'apprentissage collectif, en équipe, entre les ministères et auprès de partenaires;
- en aidant les dirigeants actuels et futurs de la fonction publique à perfectionner leurs aptitudes à commander.

Gouvernance

Depuis l'annonce de sa création en 1988 jusqu'à sa constitution légale, le CCG a fonctionné par décrets. Le Projet de loi C-34, qui obtenait la sanction royale le 1^{er} décembre 1991, instituait le CCG en tant qu'établissement public sous la direction d'un administrateur en chef au rang de sous-ministre. Le Centre est administré par un Conseil d'administration qui, aux termes de l'article 12 de la Loi, « ...est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre ». Comme dans d'autres organismes publics, le Conseil d'administration du CCG et son directeur sont nommés par le Gouverneur en conseil. Les membres du Conseil d'administration sont également choisis parmi le secteur public et dans l'ensemble des autres secteurs. Le greffier du Conseil privé préside le Conseil d'administration et le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le directeur du CCG sont membres d'office du Conseil d'administration. Aux termes de la Loi, le ministre responsable du CCG est le Premier ministre.

Priorités stratégiques

En 1996–97, le CCG a entrepris de préciser son orientation et d'accroître l'importance de son rôle dans la réalisation du programme de renouvellement de la fonction publique, conformément aux priorités définies par le greffier du Conseil privé. Comme le prévoit la loi le constituant, le CCG a aussi présenté son premier Examen quinquennal et rapport au Parlement. Voici quelques-unes des priorités que le CCG a adoptées :

- définir de nouveaux principes directeurs;
- mettre en oeuvre le projet de restructuration de l'organisation;
- créer de nouveaux conseils de gestion afin d'améliorer la qualité des programmes d'apprentissage pour les cadres et de la recherche, et de faire en sorte que ces secteurs d'activités correspondent mieux aux priorités de l'organisation;
- améliorer et rationaliser l'administration du Centre.

À l'heure actuelle, les principes suivants guident les activités du CCG :

- les sous-ministres sont responsables du perfectionnement de leur personnel;
- les activités du CCG sont liées à ses priorités, lesquelles sont définies par le greffier du Conseil privé en sa qualité de chef de la fonction publique. Le CCG s'appuie aussi largement sur les avis fournis par la Commission de la fonction publique relativement aux compétences des cadres;
- le leadership et la création d'un esprit d'équipe figurent parmi les priorités du CCG;

- le Centre élabore et offre uniquement des programmes et services établis le long d'une échelle de formation, en fonction de ses stratégies d'élaboration;
- les programmes d'apprentissage sont complétés par des stratégies et des techniques d'apprentissage de classe mondiale, dont l'encadrement en cours d'emploi, ce qui renforce la responsabilité individuelle en matière d'apprentissage;
- la création de réseaux d'apprentissage est un processus clé pour qui veut atteindre les objectifs organisationnels et répondre aux questions à facettes multiples;
- le CCG doit constituer 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 les 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;
- le Centre travaille en étroite collaboration avec d'autres établissements de formation pour assurer une coordination des efforts.

Organisation et secteurs d'activités

À mesure que les budgets ont fondu, les organismes des secteurs tant public que privé ont choisi de ne plus mettre l'accent sur le développement individuel en tant qu'objectif en soi mais plutôt sur le développement des personnes pour qu'elles puissent contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ce changement reflète l'évolution des programmes et des services du CCG. Pour répondre aux besoins de ministères et d'organismes qui fondent beaucoup d'espoirs sur la formation des cadres pour réaliser des changements dans leurs organisations, on met maintenant l'accent sur des programmes de formation plus novateurs dans lesquels les participants échangent leurs points de vue, apprennent à travailler ensemble et font l'expérience de programmes d'apprentissage axés sur la participation. Le CCG s'est toujours voulu ouvert aux nouvelles méthodes de formation des cadres et à l'écoute des besoins changeants des clients. Par conséquent, comme par le passé, le Centre continuera sur la voie de l'évolution.

L'année 1996–97 a été une année d'activité intense qui a permis de définir les fondements de la réorientation du CCG. Les structures organisationnelles du Centre ont été rationalisées pour permettre de transférer vers les programmes des ressources auparavant consacrées à l'administration générale. Les nouveaux programmes et activités, que nous désignons ici pour la première fois comme des secteurs d'activités, ont été conçus d'après les buts de la *Loi sur le CCG* et les priorités du greffier du Conseil privé.

Pour être efficaces, les secteurs d'activités exigent une certaine synergie. Ils doivent encourager l'interaction et la coordination dans l'ensemble de l'organisation ainsi qu'avec les clients et les intervenants externes.

Figure 1 Passage des anciennes aux nouvelles structures et organisations des activités

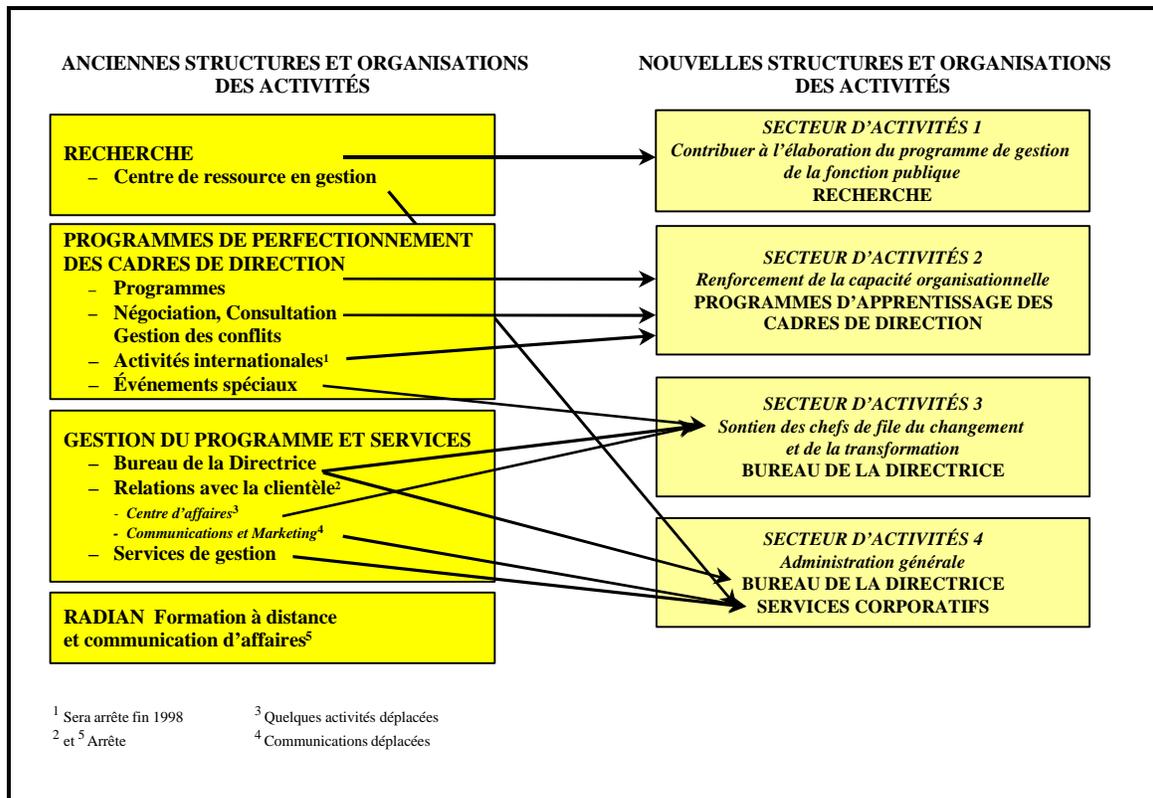
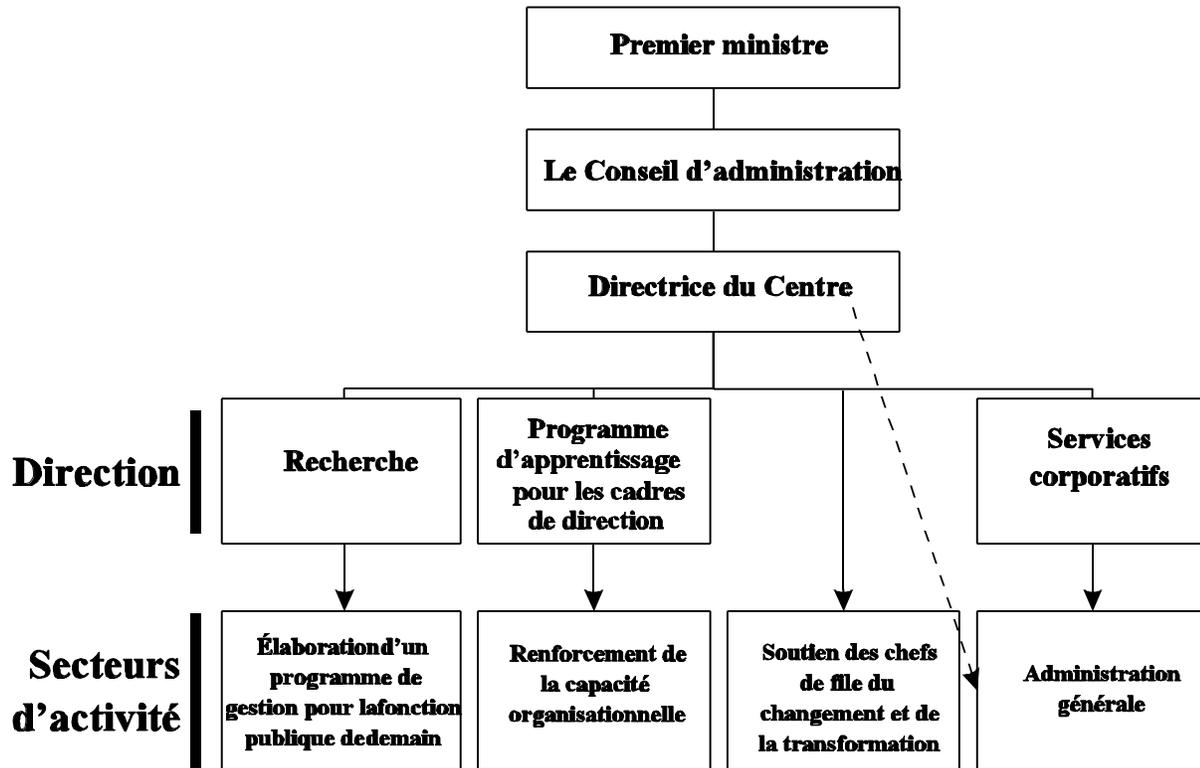


Figure 2 Tableau d'organisation du Centre canadien de gestion

Organisation par direction et secteurs d'activités



Secteur d'activités 1 *Élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain*

Le secteur d'activités 1 aide les cadres de la fonction publique à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes en favorisant l'élaboration, la compréhension et le respect d'un programme de gestion de la fonction publique de demain. Pour répondre aux besoins des clients, le secteur d'activités 1, en collaboration avec d'autres organismes centraux, offre un programme de recherche qui permet de repérer les problèmes critiques soulevés par la gestion et de réunir des dirigeants clés de la fonction publique, des universitaires et des grands théoriciens pour qu'ils échangent sur la façon de les régler selon un mode d'apprentissage en réseau basé sur la recherche active. Le Centre travaille également à établir une base comparative de connaissances nationales et internationales sur le renouvellement et la réforme de la fonction publique, enrichie de leçons apprises. Enfin, le secteur d'activités 1 constitue un moyen d'échanger des vues sur la manière de favoriser une meilleure compréhension de ce que devrait être une fonction publique renouvelée.

But du secteur d'activités 1

Guider les dirigeants de la fonction publique à travers le processus de réflexion et de définition par lequel ils doivent passer pour façonner et comprendre l'avenir de la fonction publique, et contribuer à la mise en oeuvre des prochains programmes de gestion.

Responsabilité

Directeur - Recherche

Ressources dépensées en 1996–1997

Total : 2 000 000 \$

Secteur d'activités 2 *Renforcement de la capacité organisationnelle par l'apprentissage*

Le secteur d'activités 2 vise à améliorer le rendement des cadres de la fonction publique pour mieux servir les Canadiens. Pour ce faire, il cherche à créer des possibilités d'apprentissage collectif et à former un effectif de la direction à l'écoute des besoins, hautement qualifié et innovateur. Ces objectifs passent par la conception de possibilités d'apprentissage de niveau international qui appuient les priorités du greffier, la mise en valeur du service aux Canadiens et aux Canadiennes dans les mécanismes de prestation et l'élaboration de politiques, l'utilisation de techniques de leadership et de gestion modernes, ainsi que par la création de partenariats avec les secteurs public, privé et bénévole. Le secteur d'activités 2 constitue en outre une tribune pour explorer des idées nouvelles, s'inspirer de l'expérience des autres et tirer parti des réseaux de dirigeants pour résoudre des difficultés intersectorielles.

Buts du secteur d'activités 2

Concevoir et trouver des possibilités d'apprentissage qui permettent aux cadres de la fonction publique d'acquérir les qualités de dirigeant nécessaires pour améliorer le service aux Canadiens, mettre en oeuvre des changements personnels et systémiques et influencer sur les principaux intervenants du groupe de la direction, sur le plan horizontal dans la fonction publique et sur le plan vertical au sein des ministères. Le secteur d'activités 2 offre un cadre de renforcement et appuie l'apprentissage continu au moyen de réseaux, de coachs, de mentors et de surveillance.

Responsabilité

Directeur - Programmes d'apprentissage pour les cadres de direction

Ressources dépensées en 1996-1997

Total : 8 600 000 \$

Secteur d'activités 3 *Soutien des chefs de file du changement et de la transformation*

Les sous-ministres ont la difficile tâche de repositionner stratégiquement leurs ministères et de gérer le processus de changement. Par conséquent, le CCG doit être en mesure d'appuyer les programmes de changement des ministères, en offrant des programmes de perfectionnement des cadres adaptés aux besoins particuliers des ministères. Cela exige de cerner les besoins organisationnels en matière de formation qui sont communs à plus d'un ministère; de faire ou de faire faire des analyses pour la conception et la prestation de programmes pilotes qui répondent à ces besoins; de concevoir des programmes d'apprentissage sur mesure pour les ministères clients et autres partenaires, si l'application s'y prête; et d'organiser des activités d'apprentissage spéciales qui dépassent les limites d'un seul ministère et de conseiller les dirigeants des ministères sur les architectures, les techniques, les normes et les fournisseurs de programmes de formation et de leadership. Ce secteur d'activités exige de travailler avec les ministères pour concevoir des interventions créatives et modernes, ce qui a pour effet de créer de nouveaux domaines d'activités pour le CCG. Puisque ce genre d'intervention favorise l'entrée de revenus, la prestation en est confiée au secteur d'activités 2.

Buts du secteur d'activité 3

Le secteur d'activités 3 aide les sous-ministres à appuyer les cadres dans la mise en oeuvre des programmes de changement et la résolution des problèmes ministériels, en favorisant davantage l'esprit d'équipe. Il vise à disséminer les expériences d'apprentissage au-delà des limites ministérielles et à aider les meilleures équipes à se servir des connaissances ainsi acquises pour régler les questions organisationnelles et ministérielles.

Responsabilité

Directrice du Centre

Ressources dépensées en 1996–1997

Total : 300 000 \$

Secteur d'activités 4 Administration générale

Tout en assurant la gestion de la transition vers une organisation nouvelle, l'administration générale doit assumer la direction de l'organisation dans tous les aspects des programmes et services qui appuient les orientations stratégiques du CCG. Elle doit en outre être en mesure de fournir à ses clients des services de gestion et d'administration efficaces et rentables pour faciliter la mise en oeuvre des programmes et soutenir les orientations futures. Pour cela, il faut se doter d'un mécanisme de direction et de responsabilité apte à garantir une formule de rendement axée sur les résultats et à orienter son évolution; un processus de planification opérationnelle où l'accent est mis sur les capacités des ressources humaines et sur les difficultés s'y rapportant; un flux d'idées, de processus et de systèmes intégré, continu et efficace entre les divers secteurs d'activités.

Buts du secteur d'activités 4

Optimiser les ressources financières, humaines, matérielles et autres (information) du Centre, et servir de modèle organisationnel exemplaire en incarnant les notions qu'il enseigne.

Responsabilité

Directrice du Centre

Directeur général - Services corporatifs

Ressources dépensées en 1996–1997

Total : 5 700 000 \$

Section III : Rendement ministériel

A. Attentes sur le plan du rendement

Contexte

Afin de mieux comprendre les défis que le Centre doit relever lorsqu'il tente de mesurer ses progrès vers le but décrit à la figure 3 à la page 14 et, ce faisant, les risques auxquels il s'expose, il est indispensable de décrire le contexte et le milieu dans lesquels les activités du Centre se déroulent.

En fait, plusieurs facteurs peuvent influencer les progrès du Centre. Parmi ceux-ci, les plus importants sont l'orientation et le thème sous-jacent du perfectionnement et de la formation des cadres, puisqu'ils influencent les analyses comparatives dont le Centre se sert pour concevoir et élaborer ses programmes et ses stratégies de perfectionnement des cadres. La recherche¹ a révélé que les entreprises qui favorisent les meilleures pratiques établissent un lien direct entre la formation des cadres et la stratégie. Elles perçoivent cette formation comme un moyen de s'assurer un avantage stratégique; leurs dirigeants sont motivés et engagés, ils s'appuient fortement sur des comités consultatifs de cadres supérieurs et préfèrent appliquer une stratégie et un système d'apprentissage continu plutôt que de se contenter de répondre aux besoins du moment par des programmes spéciaux.

L'adaptation des programmes pour les rendre pertinents et les harmoniser aux stratégies est tout à fait conforme aux meilleures pratiques. Cela suppose :

- un soutien externe de la formation et la sous-traitance pour la conception et la prestation des programmes;²
- l'utilisation de profils de leadership pour éclaircir les valeurs et les processus du leadership;
- le ciblage d'une masse critique de cadres de direction afin de catalyser les changements organisationnels;
- une formation axée sur l'action;
- des expériences de formation plus courtes et plus fréquentes;
- le transfert de l'apprentissage vers le milieu de travail.

Les tendances indiquent également que l'on effectue bien peu d'évaluations systématiques, même s'il a été jugé particulièrement important de compter sur des mesures et des évaluations plus efficaces pour la conception et l'élaboration de la formation des cadres.

Se tenir au fait des approches dans le domaine de la formation des cadres signifie qu'il faut sans cesse expérimenter et apporter des modifications. Ce faisant, il existe des risques inhérents à ne pas perdre de vue : par exemple, toutes les approches de formation ne produisent pas forcément des résultats spectaculaires et il faut parfois trop de temps pour vraiment pouvoir les évaluer de façon significative, si encore on a réussi à trouver la façon d'en mesurer l'incidence et à voir si cette incidence est réellement redevable aux efforts du CCG et non à d'autres facteurs isolés.

¹ Executive Development Associates Biannual Trends Survey, 1993

² Rapport du Conference Board du Canada, 1996

Un autre facteur appréciable entre également en ligne de compte dans l'évaluation des résultats du CCG, soit le rôle du Centre dans la structure de formation de l'administration publique, où il agit à titre de partenaire dans presque toutes les activités des organismes centraux du Bureau du Conseil privé (BCO), de la Commission de la fonction publique (CFP) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le SCT, à titre d'employeur, est chargé d'établir une politique de formation à l'intention de tous les ministères; la CFP, en vertu du mandat que lui confère la loi, « met en oeuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique ». Le CCG, quant à lui, a le mandat « d'élaborer et de mettre en oeuvre, 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 ».

Le CCG modèle ses priorités en matière de programme d'après les priorités du greffier du Conseil privé et reçoit du Conseil du Trésor un financement pour la prestation du volet éducatif du Programme de stagiaires en gestion. Par ailleurs, la CFP parraine et finance le volet éducatif du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le CCG est chargé de la prestation. Le Centre obtient aussi des crédits pour assurer l'élément apprentissage du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Étant donné le rôle de premier plan de la Commission de la fonction publique dans la conception et la gestion du PPACS et compte tenu du fait qu'elle collabore avec le Centre dans les activités d'apprentissage du programme, les deux organismes ont commencé à s'organiser pour évaluer conjointement ce programme. L'évaluation est parrainée par la CFP et gérée par un comité directeur dont le CCG est membre. Par ailleurs, certains ministères ont leur propre programme de formation et interviennent donc aussi dans le domaine de la formation. Le Centre s'y intéresse spécialement en consacrant un secteur d'activités au soutien des sous-ministres ou leurs homologues et en préparant des équipes de cadres capables de mettre en oeuvre les projets ministériels de changement et de transformation. Ainsi, les organismes et les ministères partenaires s'intéressent à la réalisation des objectifs mis de l'avant par le Centre et peuvent y participer.

Le Centre a toujours reconnu l'importance de mesurer son rendement et d'évaluer ses programmes et services. En novembre 1996, comme le prescrit la loi, le Centre a présenté son premier *Examen quinquennal et Rapport au Parlement*, dans lequel il procède à une évaluation rétrospective de l'incidence du Centre ainsi qu'à un examen de sa pertinence et de son avenir à la lumière des tendances dans le domaine de la formation des cadres, des meilleures pratiques et des changements de rôles pour le gouvernement et la fonction publique.

En cherchant constamment à améliorer ses services et à assurer la pertinence de ses programmes, le CCG a toujours prêté une oreille attentive aux commentaires sur les lacunes et les points forts de ses produits et de ses services en effectuant des sondages auprès de sa clientèle, mais il a dû se rendre à l'évidence que les sondages effectués individuellement auprès des clients ne pouvaient, à eux seuls, suffire à évaluer correctement l'influence de la formation sur le rendement.

Motivé par un besoin de précision et par la nécessité d'évaluer le rendement de ses programmes, le Centre a conçu et mis à l'essai, de 1994 à 1996, un système de mesure appelé le Système d'évaluation des produits offerts (SEPO). Ce système, façonné d'après les pratiques universitaires alors les plus récentes en matière d'évaluation des cours, est un

outil qui permet d'évaluer l'influence individuelle de la formation. Il est composé de questionnaires sur la formation, l'influence sur le comportement, les résultats organisationnels et les réactions globales des participants. Il a servi à évaluer le rendement du Programme de leadership pour le cadre de direction et peut être élargi et adapté à d'autres programmes.

Lorsqu'il a dû se réorienter pour mieux répondre aux besoins organisationnels, le CCG s'est rendu compte que l'évaluation des cours à l'échelon individuel ne permettait pas de savoir si les cours produisaient les résultats organisationnels que nous visons à l'heure actuelle. Nous sommes convaincus que ces résultats sont cruciaux si l'on veut former un effectif hautement compétent, innovateur et dynamique pour diriger la fonction publique, un groupe capable de mettre en pratique les priorités du greffier du Conseil privé. Par conséquent, nous continuons d'explorer des outils de diagnostic et de sondage de plus en plus perfectionnés et des modèles qui pourraient nous permettre d'évaluer l'efficacité des changements à l'échelon organisationnel. Nous avons également créé des mesures de rendement que nous continuerons de perfectionner à mesure que nous apprendrons.

Sommaire des attentes sur le plan du rendement

Figure 3 illustre les résultats importants qui apparaissent dans le rapport annuel du Président du Conseil du Trésor.

Figure 3 Le Centre canadien de gestion

Fournit aux Canadiens :	que l'on peut constater :
une fonction publique dont les cadres de direction sont hautement compétents, innovateurs et réceptifs, qui :	
– valorise le service au public, tant sur le plan stratégique que sur celui de la prestation des services;	– par l'engagement des cadres de la fonction publique à l'égard des priorités du gouvernement énoncées par le greffier du Conseil privé;
– met en pratique des compétences de leadership adaptées aux besoins actuels;	– par le perfectionnement des connaissances et du niveau de compétence des cadres;
– comprend et favorise le travail en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les organismes à but non lucratif.	– par l'augmentation de la résolution de problèmes par des groupes de cadres au sein des ministères et d'un ministère à l'autre.

Le Centre a de plus créé des mesures de rendement par secteurs d'activités afin de pouvoir s'y rapporter ultérieurement. Ces mesures sont les suivantes:

Secteur d'activités 1: Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique.

Stratégie de mesure du rendement

La stratégie de mesure et les principaux indicateurs de la contribution du CCG à l'élaboration d'un programme de gestion de demain comprendront:

- mesurer constamment d'après les efforts de collaboration active avec d'autres organismes centraux déployés par le CCG pour élaborer une méthode de recherche applicable à l'ensemble de la fonction publique et pour la faire respecter;
- mesurer constamment le nombre de rapports stratégiques d'information sur la gestion et leur qualité par l'intermédiaire des réseaux du CCG et l'examen des produits par les pairs;
- évaluer à l'aide de sondages périodiques sur la culture de la fonction publique la transition d'une culture du leadership vers un ensemble de valeurs et de comportements essentiels à la réalisation des priorités du greffier;
- évaluer de façon permanente le soutien accordé aux réseaux de recherche-action du CCG par le milieu universitaire, par le niveau de participation active d'universitaires de renom;

- évaluer de façon permanente le nombre, la taille et le pourcentage des dirigeants ciblés qui continuent de participer aux réseaux de recherche-action; et,
- déterminer à l'aide de sondages d'opinion l'efficacité des réseaux de recherche-action.

Secteur d'activités 2: Renforcement de la capacité organisationnelle par l'apprentissage

Stratégie de mesure du rendement

Les principales mesures et méthodes d'évaluation de la performance du CCG au chapitre du renforcement de la capacité organisationnelle de leadership corporatif par l'apprentissage comprendront:

- mesurer de façon permanente le nombre de problèmes transministériels que les participants aux programmes d'apprentissage réussissent à régler;
- évaluer dans quelles mesures les programmes d'apprentissage sont liés aux affectations dans le contexte du Programme de perfectionnement avancé des cadres supérieurs (PPACS) et de l'évaluation de ce programme;
- évaluer de façon régulière l'efficacité du contenu des programmes d'apprentissage relativement aux priorités du greffier au moyen de l'analyse comparative, des sondages de l'opinion publique et de la culture de la fonction publique.
- évaluer l'amélioration du rendement au travail des diplômés du PPACS et du Programme d'apprentissage des cadres (PAC) d'après des sondages d'opinion et de la culture;
- comparer la participation des cadres au programme PAC vis-à-vis la population totale des cadres;
- mesurer le nombre de modules offerts et le pourcentage de cadres qui y participent;
- évaluer de façon régulière l'opinion des sous-ministres clients en ce qui concerne la cohérence et la continuité des programmes de développement du leadership; et,
- analyser de façon régulière l'opinion des clients en ce qui concerne la réceptivité des réseaux d'apprentissage actif aux besoins des participants.

Secteur d'activités 3: Soutien des leaders du changement et de la transformation

Stratégie de mesure du rendement

Les principales mesures et méthodes d'évaluation et l'appui que le CCG offre aux leaders du changement et de la transformation comprendront:

- mesurer périodiquement l'opinion publique, le pourcentage de participation et de «re-participation» des cadres admissibles;
- mécanismes de surveillance et de points de repère sur l'apparition et l'amélioration de meilleures pratiques communes dans les programmes ministériels de leadership et d'apprentissage;
- mesurer l'efficacité des équipes ministérielles et fonctionnelles dans la résolution des difficultés de taille en fonction du nombre de groupes fonctionnels et sectoriels principaux mobilisés;
- sondages d'opinion des sous-ministres.

Secteur d'activités 4: Gestion corporative

Les mesures et les méthodes d'évaluation pour estimer la gestion corporative et le leadership fourni comprendront:

- rétroaction régulière du corps dirigeant interne du CCG comprenant le Greffier du Conseil privé, le Conseil d'administration et les sous-ministres;
- harmonisation des documents de la planification organisationnelle des ressources humaines, financières, administratives et d'information sur tous les secteurs d'activités, de même qu'en adoptant un mécanisme de surveillance continue du transfert des résultats de la recherche et des meilleures pratiques aux programmes d'apprentissage;
- sondages périodiques de l'opinion des clients;
- comparer les coûts des services corporatifs à ceux des autres secteurs d'activités;
- évaluer le nombre des réseaux d'organismes centraux, de ministères, de bureaux de première responsabilité et de maître d'oeuvre de l'apprentissage établis par le CCG;
- surveiller le nombre de programmes, utiliser la technologie et le sondage de la clientèle pour mesurer la réceptivité des clients et les limites de programmes;
- établir et mesurer régulièrement les compétences de base en fonction des besoins des programmes pour promouvoir les activités du CCG.

Plans des ressources et dépenses réelles

Les tableaux financiers des figures 4 et 5 illustrent le total prévu comparativement aux dépenses réelles par organisation et par secteur d'activités. La figure 6 fait la comparaison entre les détails financiers des secteurs d'activités et les détails des années précédentes selon les activités du Centre.

Figure 4 Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité

Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles, 1996–97, par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteurs d'activité					
Organisation	Élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	Renforcement de la capacité organisationnelle	Soutien des chefs de file du changement et de la transformation (1)	Administration générale	TOTAUX (2)
Bureau de la directrice				0.7	0.7
				1.1	1.1
DA - PADC (3)		10.0	0.2		10.2
		8.6	0.3		8.9
DA - Recherche (4)	1.9				1.9
	2.0				2.0
DG - Services corporatifs (5)				4.4	4.4
				4.6	4.6
Fonds renouvelable (6)					0.0
					0.0
TOTAUX	1.9	10.0	0.2	5.1	17.2
	2.0	8.6	0.3	5.7	16.6
% du TOTAL	12.0	51.9	1.8	34.3	100.0

Nota : Les dépenses prévues incluent le budget des dépenses principal, le budget des dépenses supplémentaire et autres autorisations. Les parties ombrées indiquent les dépenses ou les recettes réelles en 1996–97.

- (1) Des fonds additionnels ont été alloués à ce nouveau secteur d'activité en 1996–97, au fur et à mesure que les objectifs se clarifiaient.
- (2) Tous les chiffres incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.
- (3) Les dépenses réelles ont été moins élevées que prévu dû au repositionnement vers les programmes de base et l'annulation de plusieurs programmes secondaires.
- (4) Des fonds additionnels ont été alloués à cette activité suite à des changements de priorités.
- (5) Des fonds supplémentaires ont été nécessaires afin de couvrir les dépenses reliées à la transition (prime de départ, PERA).
- (6) RADIANT n'est pas un secteur d'activité en tant que tel; il a été éliminé en 1996–97 et est présenté ici afin de correspondre à l'information publiée dans les Comptes publics.

Figure 5 Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 1996–97, par secteur d'activités (en millions de dollars / ETP)

Secteur d'activités	ETP	Frais de fonctionnement (2)	Contributions votées	Dépenses totales
Élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	23	1.7	0.2	1.9
	11	1.9	0.1	2.0
Renforcement de la capacité organisationnelle	80	10.0		10.0
	68	8.6		8.6
Soutien des chefs de file du changement et de la transformation	3	0.2		0.2
	3	0.3		0.3
Administration générale	57	5.1		5.1
	54	5.7		5.7
RADIAN (1)	10			0.0
	0			0.0
Totaux	173	17.0	0.2	17.2
	136	16.5	0.1	16.6
Recettes à valoir sur le Trésor				(7.0)
				(7.0)
Coût des services fournis par d'autres ministères				2.3
				2.3
Coût net du Programme				12.6
				12.0

Nota : Les dépenses prévues incluent le budget des dépenses principal, le budget des dépenses supplémentaire et autres autorisations. Les chiffres ombrés indiquent les dépenses/recettes réelles en 1996–97.

- (1) RADIAN n'est pas un secteur d'activité en tant que tel; il a été éliminé en 1996–97 et est présenté ici afin de correspondre à l'information publiée dans les Comptes publics.
(2) Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.

**Figure 6 Dépenses du Ministère prévues et réelles par activité
(en millions de dollars)**

Activité	Réel 1993-94	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Total prévu 1996-97	Réel 1996-97
Perfectionnement des cadres de direction	4.9	4.3	3.2	10.2	8.9
Recherche	1.4	1.6	1.9	1.9	2.0
Gestion du programme et services	4.5	4.0	4.0	5.1	5.7
Fonds renouvelable RADIANT	0.3	1.4	1.0	0.0	0.0
Total	11.1	11.3	10.1	17.2	16.6

Nota : Parce que la structure d'activité a changé en 1996-97, ce tableau est présenté en utilisant les anciennes activités plutôt que les nouveaux secteurs d'activité. Les dépenses prévues incluent le budget des dépenses principal, le budget des dépenses supplémentaire et autres autorisations.

B Réalisations sur le plan du rendement

Rendement ministériel

Dans son Budget des dépenses de 1997–98, Partie III, le Centre a fait état de ses réalisations pour l'année 1996–97. Le présent rapport de rendement a pour but de mettre en relief les principales réalisations du Centre et de rendre compte de son rendement depuis la présentation de la Partie III du Budget. En 1996–97, le CCG a entrepris de définir ses activités, exercice qui l'a aidé à affiner sa réflexion sur le rôle et les clients du CCG, et à établir les fondements de son orientation future afin de renforcer son rôle dans le renouvellement de la fonction publique. Cet exercice de planification a engendré d'autres travaux pour le développement des secteurs d'activités et l'organisation du Centre.

Le CCG a également procédé à un examen opérationnel axé sur la rationalisation à court terme des services corporatifs, tout en explorant activement des manières novatrices d'assurer la prestation des services dans le but de réaliser des économies à moyen terme. Comme, à l'issue de l'examen, le CCG a voulu repenser intégralement la gestion et l'organisation du Centre, il a formé une équipe de transition chargée de veiller à ce que le Centre, dans son rôle de chef de file de la transition, utilise des pratiques exemplaires.

Le Centre s'est organisé pour favoriser une utilisation aussi vaste que possible des médias électroniques pour le partage de l'information sur la réforme du secteur public, le leadership, la formation des cadres et les innovations ministérielles. Le 4 juin 1996, le CCG inaugure son site Web, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>.

Un nouveau plan de développement des ressources humaines a été préparé à l'intention du Centre qui a décidé de mettre en pratique une nouvelle approche de perfectionnement professionnel plus vigoureuse en s'employant à définir ses compétences organisationnelles.

Plusieurs nouvelles initiatives témoignent de la détermination du Centre à établir sa nouvelle orientation et à innover dans la recherche pédagogique et dans la conception et la prestation des programmes et des services de formation : la Série de discussions informelles des sous-ministres sur les travaux des groupes de travail des sous-ministres, suggérée par le greffier du Conseil privé; l'adoption du nouveau Programme pour les membres de tribunaux; et le lancement du Réseau international de gouvernance sur la réforme du secteur public.

La section qui suit présente le détail des réalisations, par secteur d'activités.

Réalisations du rendement par secteur d'activités

Secteur d'activités 1 : *Élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain*

En 1996–97, le Comité de recherche des organismes centraux a commencé à élaborer un programme de recherche sur la gestion organisationnelle et à fixer des priorités dans le but d'établir un lien entre les recherches du CCG et les besoins ministériels. Dans le contexte du cadre de recherche des organismes centraux mis sur pied, le CCG et le Bureau du Conseil privé élaborent ensemble une approche à la recherche qui convienne à l'échelle du système. Le CCG propose de se concentrer sur « la modernisation de la prestation des services », ce qui englobe quatre éléments potentiels : la prestation des services et l'efficacité organisationnelle, la gouvernance et la responsabilité, la gestion du changement ainsi que la culture et les valeurs de la fonction publique. On mettra l'accent sur l'évaluation du rendement et les rapports.

Le CCG a adopté une façon nouvelle et importante d'aborder la recherche et la formation, soit par les « réseaux action-recherche ». Cette méthode ultra-moderne d'apprentissage continu permet aux cadres supérieurs d'explorer les questions d'intérêt commun, de renforcer la cohésion du groupe de direction et sa capacité de travailler ensemble, d'échanger des connaissances et les meilleures pratiques, d'apprendre auprès d'experts, de développer et de documenter de nouvelles connaissances, d'élaborer un programme pour la fonction publique et de cerner les questions à facettes multiples afin de trouver de nouveaux champs de recherche. Il existe maintenant des réseaux sur l'administration, notamment les Réseaux des SMA et le Réseau international d'administration du CCG, qui met en relations des universitaires et des praticiens de quatorze pays, spécialisés dans les questions d'administration et de réforme publique, et qui a mené à la production d'un rapport de recherche sur la situation et le rôle des organismes centraux dans les pays membres. À cette liste s'ajoutent, il ne faut pas l'oublier, les Réseaux des questions de gestion cruciales.

À la suite de 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*, 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 « Pratiques de recherche et de gestion » sur les Organismes de service spéciaux;
- un document conjoint du CCG et du Conference Board du Canada sur la gestion du changement.

Secteur d'activités 2 : *Renforcement de la capacité organisationnelle par l'apprentissage*

Au cours de l'exercice 1996-97, le CCG a offert des cours, des séminaires et d'autres programmes à environ 7 283 participants. La demande de cours continue d'être forte et la participation aux discussions informelles et autres activités d'apprentissage qui exigent moins de temps à l'extérieur du bureau a doublé.

Au printemps de 1996, le CCG, après avoir évalué leur pertinence en regard des objectifs définis, des besoins des clients et de la qualité des cours comparables offerts par le secteur privé, a abandonné un tiers de ses cours. Ce changement a donné lieu à une réduction de 1 400 000 \$ des dépenses réelles comparativement aux dépenses prévues (figure 4).

Le CCG a donc mis au point et offert des programmes visant à perfectionner les chefs de la fonction publique de demain, notamment le Programme de stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement et le Programme Leadership pour le cadre de direction.

Le projet pilote du Programme de gestion des cadres supérieurs (PGCS), mis à l'essai par le CCG en 1995, a contribué au perfectionnement de cadres prometteurs. Le succès des deux premiers cours offerts dans le cadre du Programme a incité le CCG à renouveler l'expérience en octobre 1996 et en février 1997. Quarante-huit cadres ont été désignés par leur sous-ministre pour prendre part au PGCS. Après une sélection rigoureuse, 25 des cadres désignés ont pu participer au programme en février.

Le CCG a également contribué à l'élaboration du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) dont l'objet est de pourvoir au perfectionnement et à l'avancement des cadres les plus prometteurs, conformément au projet de La Relève. En collaboration avec ses partenaires des organismes centraux, le CCG a entrepris d'adapter ses programmes d'apprentissage aux besoins des cadres sélectionnés. Ces programmes comprendront, entre autres, des éléments d'orientation, d'apprentissage individuel, d'encadrement et de réseautage.

Le CCG a travaillé en partenariat avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) et avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest en vue de concevoir des activités d'apprentissage dans le cadre du programme autochtone. La première initiative, désignée sous le nom de sivuliuqtit, a été élaborée en partenariat avec des établissements et des organismes reconnus aux termes de la *Loi sur le Nunavut* ainsi qu'avec le MAINC et le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Elle a été réalisée en partenariat avec le Nunavut Arctic College. Le but de ce programme de perfectionnement des cadres pour le Nunavut est de former un groupe de 75 dirigeants inuits à qui seront confiés des postes de direction dans la future fonction publique du Nunavut. Le 1er avril 1999, le collège assumera l'entière responsabilité du programme. En guise de deuxième initiative, pendant l'année du rapport, le CCG a conçu, révisé et ajouté un volet autochtone à chacun de ses programmes de base. Pour ce faire, il s'est inspiré d'une stratégie à long terme visant à modifier fondamentalement les relations entre les peuples autochtones et le gouvernement fédéral.

Secteur d'activités 3 : *Soutien des chefs de file du changement et de la transformation*

Au cours des discussions portant sur la redéfinition de l'orientation du Centre, celui-ci a consacré beaucoup de temps au développement d'un troisième secteur d'activités chargé de choisir les nouvelles activités du CCG.

Afin de renforcer l'orientation de ce secteur d'activité, le CCG a développé, en 1996–97, une approche plus cohérente afin d'identifier les besoins corporatifs en matière d'apprentissage, en concevant et en offrant des programmes pilotes par le biais d'une participation active de sous-ministres, et en offrant ses conseils sur les architectures et les systèmes d'apprentissage, ainsi que sur les fournisseurs de programmes de formation et de leadership. Cette nouvelle approche, qui se vent créative et à la fine pointe du progrès, inclut toute une gamme de techniques d'intervention, y compris le « coaching » en milieu de travail et le suivi.

Secteur d'activités 4 : Administration générale

En 1996–97, le secteur de l'administration générale a atteint des objectifs importants. Plus précisément, en décembre 1996, le Centre a déposé son *Examen quinquennal et rapport au Parlement* conformément à la Loi qui le régit. En préparant ce rapport, le CCG a dû examiner ses activités et son organisation à la lumière des raisons qui avaient présidé à son établissement et du contexte qui est le sien. En tenant compte des tendances dans le domaine de la formation des cadres et du changement de rôle du gouvernement et de la fonction publique, nous avons pu constituer un canevas d'information qui a permis au CCG de poursuivre les exercices de planification entrepris en 1995–96.

L'année 1996–97 a été dominée par des exercices de planification au cours desquels le Centre a pu valider et organiser son orientation future et les secteurs d'activités correspondants, se restructurer pour mieux répondre aux priorités organisationnelles, améliorer son efficacité et son efficacité générales, et créer, pour ses programmes, des systèmes de régie interne assujettis à l'examen du Conseil d'administration. La mise sur pied de ces systèmes internes nécessitait, entre autres, de travailler de concert avec le Bureau du Conseil privé pour élaborer une approche de recherche à l'échelle du système et créer un comité de sous-ministres et de représentants d'organismes centraux pour examiner tous les programmes de formation. Voici les faits saillants de l'année :

- Quatre secteurs d'activités ont été créés pour donner forme aux priorités et aux buts du Centre. Parallèlement à cet exercice de planification, le Centre a revu les fonctions administratives en profondeur;
- Le Centre a subséquemment changé sa structure organisationnelle au profit d'une structure composée de trois sections relevant de la directrice (figure 2) et réduit son effectif de 30 p. 100;
- Une équipe de transition, sous la direction des Services corporatifs, a été mise sur pied pour gérer le placement des ressources humaines tout en assurant la bonne marche des activités courantes. Des programmes de transition, y compris sur l'orientation professionnelle, la planification financière et la retraite anticipée, ont été offerts aux 81 employés touchés, sans oublier ceux dont les postes ont été abolis et ceux qui devaient réussir des concours pour rester en poste. La transition signifiait également qu'il fallait établir une nouvelle structure organisationnelle et mettre sur pied un processus concurrentiel interne pour les postes. Grâce à cet effort, le Centre a été en mesure d'accélérer le placement temporaire ou permanent, interne ou externe, de tous les employés touchés ou d'offrir des encouragements au départ. Ces mesures ont donné lieu à un dépassement de 200 000 \$ des dépenses comparativement aux prévisions pour 1996–97 (figure 4), mais elles ont également permis de réaliser des économies au chapitre de la transition pour les années à venir. Ce travail s'est prolongé avec l'élaboration du Plan des ressources humaines du Centre qui, à l'avenir, sera intégré à son plan d'activité.

- Afin de rationaliser les coûts administratifs et de transférer les économies vers les activités centrales du CCG, le Centre a effectué une étude des installations dans le cadre de l'examen des fonctions d'administration. L'exercice a entraîné l'étude de toute une gamme de facteurs, notamment la valeur pédagogique des installations résidentielles, le point de vue des cadres et des sous-ministres participants de même qu'un examen des coûts et des avantages des installations actuelles. Le Centre a pu ainsi déterminer qu'en regroupant certaines installations, il pouvait arriver à des économies potentielles pour l'État de l'ordre de un million de dollars. Ce projet a été intégré au plan d'activité du Centre pour un examen plus approfondi.
- Les Services corporatifs ont ouvert la voie à des améliorations de la technologie de l'information, par exemple par l'établissement d'un site Internet et d'un réseau interne afin d'accélérer la dissémination de l'information; par l'adoption de moyens électroniques de diffusion qui pourraient, éventuellement, remplacer les publications de recherche sur papier. Ils ont également travaillé de concert avec le personnel des programmes de formation pour mettre en place des réseaux électroniques qui seront utilisés dans les programmes d'apprentissage.
- En 1996–97, le Centre s'est efforcé d'améliorer ses mécanismes de régie interne en créant des structures pour surveiller et diriger la recherche et les programmes de formation, structures qui, à leur tour, permettront au Centre de fournir des conseils plus éclairés au Conseil d'administration. Au cours de l'exercice 1996–97, le CCG s'est employé à créer pour les organismes centraux, de concert avec le Bureau du Conseil privé, un cadre de recherche conforme aux priorités des ministères chargés de la mise en oeuvre. Il a établi un comité composé de sous-ministres et de représentants des organismes centraux chargé d'examiner tous les programmes de formation et de conseiller le Centre sur l'architecture de ses programmes, du niveau d'entrée au niveau du sous-ministre. Ce comité s'est réuni plusieurs fois en 1996–97 et tous les programmes ont été passés à la loupe. L'orientation des programmes et les stratégies de formation, y compris l'apprentissage actif, ont valu au Centre un appui général.

C. Principaux examens

Deux examens externes ont été effectués, soit dans les secteurs des langues officielles et de la protection des renseignements personnels, mais il ne s'agit pas d'examens exhaustifs des programmes.

Principaux examens
Résultats des études sur l'évaluation des programmes
S. O.
Résultats des vérifications internes
S. O.
Autres examens importants
Examen quinquennal et rapport au Parlement

Section IV : Renseignements supplémentaires

A. Rapports statutaires et départementaux

*Examen quinquennal et rapport au Parlement
Du 1er décembre 1991 au 30 novembre 1996*

B. Personnes-ressources

Janet R. Smith
Directrice
Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur
Directrice générale
Services corporatifs
Centre canadien de gestion
Téléphone : (613) 947-9338 Télécopieur : (613) 947-3668

C. Lois

*Loi sur le Centre canadien de gestion
(L.C., 1991, Chapitre 16, C-34)*

D. Tableau du résumé financier

Les tableaux suivant résument les détails financiers des Comptes publics.

Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

Figure 7 Autorisations pour 1996–97 : Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

Crédit	Centre canadien de gestion	1996-97 Budget des dépenses principal	1996-97 Autorisations totales (1)	1996-97 Réel
5	Dépenses du Programme	8.4	9.1	8.5
(S)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	7.6	7.0	7.0
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1.1	1.1	1.1
(S)	Fonds renouvelable RADIAN	0.5	0.0	0.0
Total pour le Ministère		17.6	17.2	16.6

(1) Budget des dépenses principal plus budget des dépenses supplémentaire plus autres autorisations.

Figure 8 Paiements de transfert par activité (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Réel 1993-94	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Total prévu (1) 1996-97	Réel 1996-97
CONTRIBUTIONS					
Élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1
Total des contributions	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1
Total des transferts	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1

(1) Budget des dépenses principal plus budget des dépenses supplémentaire plus autres autorisations.