

**Centre canadien
de
gestion**

Rapport sur le rendement

**Pour la
période prenant fin
le 31 mars 1998**

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Table des matières

Résumé	1
Tableau des engagements pris à l'égard des résultats clés	3
Section I - Le message	4
Section II - Aperçu du Centre	5
Mandat, vision et mission	5
Mission	6
Gouvernance	7
Cadre opérationnel	7
Priorités stratégiques	8
Défis	8
Organisation du Centre	9
Organisation et secteurs d'activité	9
Section III - Rendement du Centre	16
Prévisions de rendement	16
Réalizations	16
Secteur d'activité 1	17
Secteur d'activité 2	20
Secteur d'activité 3	24
Secteur d'activité 4	26
Section IV - Rendement financier	30
Aperçu du rendement financier	30
Tableaux financiers sommaires	30
Section V - Rapports consolidés	39
Section VI - Autres renseignements	39
Personnes-ressources	39
Site Web du CCG	39
Texte législatif	39

Résumé

Les tendances et les progrès dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres posent des défis de taille au Centre canadien de gestion (CCG), qui s'efforce d'offrir à l'effectif de la direction de la fonction publique des expériences d'apprentissage qui, visant à améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services, profiteront en définitive à l'ensemble des Canadiens.

Les tendances en matière de perfectionnement des cadres¹ révèlent que ce processus est nécessaire à l'élaboration de stratégies, à la bonne marche des affaires et à l'efficacité organisationnelle. On insiste davantage sur la responsabilité à l'égard du rendement des investissements dans l'apprentissage. De plus en plus, les programmes d'apprentissage sont écourtés et plus personnalisés, et visent un perfectionnement à grande échelle, ayant une incidence considérable. Ils sont également mieux adaptés aux mécanismes de gestion des ressources humaines comme la planification de la relève, la rétroaction et le développement, afin de faire avancer le processus d'apprentissage. Les méthodes empiriques modernes comme l'apprentissage actif, la rotation d'emplois et la formation en cours d'emploi sont privilégiées pour le perfectionnement des cadres, et on prévoit que, l'informatique aidant, l'apprentissage autonome gagnera de plus en plus de terrain. On est en train de repenser les processus de perfectionnement de sorte que les dirigeants de tous les niveaux acquièrent les compétences requises en leadership plus tôt dans leur carrière.

Le CCG : Le centre d'apprentissage n'a plus le choix : il doit tenir compte des nouvelles tendances dans l'élaboration de ses programmes d'apprentissage et s'assurer que ces derniers reflètent continuellement les priorités de la fonction publique, puisque le succès de ses initiatives passe par la collaboration avec des partenaires du système d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique et la limitation des ressources permettant d'accéder à un niveau d'apprentissage supérieur. Parallèlement à cela, le Centre poursuit son processus de renouvellement, organisant ses secteurs d'activité de manière qu'ils puissent relever les défis qui nous attendent, définit ses compétences de base et cerne les aptitudes et les compétences nécessaires pour que ses programmes franchissent le pas vers le nouveau millénaire.

Le Centre a mené à terme plusieurs projets en 1997-1998. Depuis le dernier rapport de rendement, il a encore progressé dans la mise au point de son cadre de rendement. Il a par exemple mieux précisé ses secteurs d'activité et défini pour chacun des résultats clés, des indicateurs et des mesures suivant un modèle de « rapport multidimensionnel de rendement ». Il a également pu mettre son cadre à l'essai pendant un certain temps, et continue de le peaufiner de sorte qu'il reflète davantage les prévisions de rendement. Pour mieux définir la responsabilité de chacun, le CCG a établi son premier plan de vérification triennal. En outre, il s'efforce encore d'établir un mécanisme et un processus plus rigoureux pour évaluer l'incidence de ses programmes et services.

¹ Albert A. Vicere. *The 1997 International Study of Executive Development Trends, Changes in Practices, Changes in Perspectives*, The Smeal College of Business Administration, The Pennsylvania State University. Étude parrainée par l'Institute for the Study of Organizational Effectiveness.

Le CCG : Le centre d'apprentissage a de plus défini cinq grands domaines ou « centres de connaissance » dans lesquels il se doit de posséder un savoir-faire de classe mondiale. Il travaille toujours d'ailleurs à renforcer cette capacité. Parmi les initiatives nouvelles et modernes d'apprentissage qu'il a lancées pour raffermir le leadership organisationnel, notons les rencontres régulières des réseaux de chefs de file et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. On a aussi commencé à employer des techniques d'apprentissage novatrices comme le « coaching » et le mentorat, ainsi qu'à mettre sur pied des expériences d'apprentissage à grande échelle, ayant une incidence considérable. On a procédé, en collaboration avec les organismes centraux partenaires, à l'examen de tous les programmes de base en leadership du Centre, qu'on a renforcés par le recours à des techniques modernes d'apprentissage. Enfin, le Centre a commencé à explorer le domaine de l'apprentissage assisté par ordinateur; il s'est même joint au Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élaboration d'un outil-pilote d'apprentissage sur CD-ROM consacré au processus réglementaire.

En 1997-1998, le CCG : Le centre d'apprentissage s'est efforcé également de renforcer sa capacité interne en modernisant son infrastructure technologique, en cernant des compétences clés pour le personnel, en élaborant des normes applicables aux services corporatifs et en menant une enquête auprès des clients internes visant à mesurer leur taux de satisfaction à l'égard de ces services.

Le Centre est conscient qu'il lui faudra encore définir ses secteurs d'activité et mettre en oeuvre systématiquement un cadre de rendement approprié. Étant donné la rapidité avec laquelle évolue le perfectionnement des cadres et des dirigeants et le développement organisationnel, le CCG : Le centre d'apprentissage devra non seulement suivre la cadence, mais aussi faire son possible pour être un chef de file dans le domaine.

Tableau des engagements pris à l'égard des résultats clés

pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	qui se manifeste par :	résultats atteints rapportés dans:
une fonction publique dont les cadres de direction sont hautement compétents, innovateurs et réceptifs, et qui:		
- valorise le service au public, tant sur le plan stratégique que sur celui de la prestation des services;	l'engagement des cadres de la fonction publique à l'égard des priorités du gouvernement énoncées par le Greffier du Conseil privé	Pages 19, 21 et 22
- met en pratique des compétences de leadership adaptées aux besoins actuels;	le perfectionnement des connaissances et du niveau de compétence des cadres	Pages 19, 22 et 23
- comprend et favorise le travail en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les organismes sans but lucratif.	l'augmentation de la résolution de problèmes par des groupes de cadres au sein des ministères et d'un ministère à l'autre	Pages 21, 22, 23, 25, 28 et 29

Objectif de gestion interne :

devenir :	se manifestera par :	description des réalisations aux :
un centre d'apprentissage exemplaire au CCG	le renforcement de la capacité du CCG	Pages 27, 28 et 29
	un échange suivi et répété d'idées, de meilleures pratiques et de théories entre les programmes de recherche et d'apprentissage.	Page 27

Section I - Le message

Dans son Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier réitère l'importance des défis que le secteur public aura à relever, à savoir : renforcer la capacité d'élaboration des politiques, moderniser les mécanismes de prestation des services et renouveler la fonction publique. C'est dans ce contexte que le Centre canadien de gestion (CCG) doit préparer les cadres de la fonction publique à faire participer davantage la population à l'élaboration des politiques; à utiliser des méthodes modernes comme la technologie de l'information pour permettre aux Canadiens d'accéder aux services gouvernementaux selon leurs besoins; et à gérer les ressources humaines dans l'optique d'édifier une organisation intelligente, qui accorde une place prépondérante à la connaissance.

Le Centre est bien placé pour favoriser les changements d'attitude et de culture que requiert cette nouvelle réalité et continuera de soutenir les priorités relatives au secteur public afin de créer une fonction publique ouverte, axée sur l'apprentissage continu et la collaboration, et accessible à tous. Je maintiens mon engagement à bâtir un centre d'apprentissage dynamique et novateur, qui répond aux besoins de la fonction publique, et à préserver sa vocation et cela me fait plaisir de présenter le rapport sur le rendement du CCG pour l'exercice 1997-1998.

Section II - Aperçu du Centre

En réponse au besoin d'assurer l'excellence du leadership dans la fonction publique fédérale, le Premier ministre a rendu publique, en avril 1998, la décision du gouvernement d'établir un centre d'excellence de classe mondiale qui soit crédible et ait une portée nationale. Spécialisé dans l'enseignement et la recherche en gestion dans le secteur public, le Centre canadien de gestion (CCG) a été créé officiellement le 1^{er} décembre 1991.

Mandat, vision et mission

Nous estimons que l'article 4 de la Loi sur le CCG dote ce dernier d'un mandat clair et durable, qui insiste sur la nécessité d'améliorer la capacité de gestion du secteur public et de promouvoir une culture organisationnelle solide dans 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 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;*
- c) *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;*
- 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 de les appuyer dans le 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

Lorsqu'il conçoit et exécute ses programmes et activités de recherche et d'apprentissage, le CCG : Le centre d'apprentissage contribue à accroître le rendement des fonctionnaires en ce qui concerne la prestation des services aux Canadiens, favorise la fierté et l'excellence et agit comme agent de changement en :

- adoptant une culture organisationnelle axée sur le service;
- créant des occasions d'apprendre collectivement, en équipes, entre ministères et avec des partenaires;
- aidant les dirigeants de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à renforcer leurs aptitudes à commander.

Le Centre assure la conception et l'exécution des volets éducatifs de trois programmes clés de perfectionnement des cadres de la fonction publique, soit le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) – qui est destiné aux gestionnaires et aux cadres prometteurs –, ainsi que du programme Leadership chez le cadre de direction (LCD), qui s'adresse aux nouveaux cadres.

Le CCG : Le centre d'apprentissage s'efforce de concrétiser une philosophie d'apprentissage moderne qui rejette, d'une part, la notion classique du perfectionnement des cadres voulant que la vérité sorte de la bouche d'experts et, d'autre part, renferme l'idée que les cadres sont des apprenants responsables qui bâtissent leurs propres théories et sont tous, de ce fait, des chercheurs et des gestionnaires. Pour ce faire, le Centre veille à ce que ses programmes d'apprentissage soient en parfaite symbiose avec ses activités de recherche. Ces dernières sont axées sur les théories et les pratiques de gestion qui sont susceptibles d'améliorer la capacité des fonctionnaires d'assurer une gestion efficace, et dont on peut dégager, aux fins des programmes d'apprentissage, des thèmes et des messages clés, selon le principe du « juste à temps ». De leur côté, les participants aux programmes d'apprentissage tirent de leur expérience des connaissances qui servent à alimenter de nouvelles recherches au Centre, créant ainsi une organisation intelligente qui fait jaillir et exploite les connaissances individuelles et collectives dans un parfait partenariat.

Le CCG : Le centre d'apprentissage a défini quatre grands domaines ou « centres de connaissance » dans lesquels il se doit de posséder un savoir-faire de classe mondiale : la gouvernance et l'imputabilité, le leadership dans le secteur public, l'efficacité organisationnelle dans le secteur public et la culture organisationnelle de la fonction publique. Les centres de connaissance rassembleront des dirigeants de la fonction publique, des universitaires et d'éminents théoriciens pour les amener à discuter, à débattre et à résoudre, par l'entremise de réseaux nationaux et internationaux et de communautés de praticiens, des problèmes de gestion publique. Le Centre doit aussi faire figure de spécialiste mondial dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement des cadres; il travaillera à renforcer cette capacité dans un avenir proche.

Afin de joindre une masse critique de cadres, le Centre offre également des expériences d'apprentissage à grande échelle orientées plus stratégiquement vers des questions liées au changement de culture, au leadership organisationnel et à la gestion. Ces expériences

visent essentiellement à permettre aux cadres d'acquérir les aptitudes, les compétences ou les comportements nécessaires pour activer le renouvellement de la fonction publique et accélérer la résolution de problèmes horizontaux. Le Centre propose aussi d'autres occasions d'apprentissage, dont une série de discussions informelles, de conférences et d'activités spéciales abordant des questions actuelles dans le domaine de l'administration publique et de la gestion.

Gouvernance

Dans la période comprise entre l'annonce de sa création en 1988 et son établissement en vertu de la loi, le Centre a fonctionné par décrets. Aux termes du projet de loi C-34 (la loi constituant le CCG a été promulguée le 1^{er} décembre 1991), le Centre a été créé à titre d'établissement public, dirigé par un directeur ayant le rang et le statut d'un sous-ministre. Un conseil d'administration, formé de membres provenant en nombre égal des secteurs public et privé, est chargé de la direction et de la gestion des affaires du Centre. Comme c'est le cas pour d'autres ministères, le conseil d'administration du Centre ainsi que son directeur sont nommés par le gouverneur en conseil. Le greffier du Conseil privé fait fonction de président du 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. Pour l'application de la Loi, le CCG relève du Premier ministre.

Cadre opérationnel

Le CCG : Le centre d'apprentissage est une ressource organisationnelle unique pour la fonction publique, assurant le perfectionnement de ses cadres et de ses dirigeants au sein d'une structure complexe de formation et de développement. Dans tous les cas ou presque, le Centre mène ses activités en partenariat avec des organismes centraux du Bureau du Conseil privé (BCP), de la Commission de la fonction publique (CFP) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). En outre, avant de demander l'approbation du conseil d'administration, il s'adresse à des organismes de gouvernance distincts, qui suivent de près et approuvent ses activités de recherche et d'élaboration de programmes d'apprentissage. Le CCG : Le centre d'apprentissage compte travailler également en étroite collaboration avec le Réseau du leadership, créé en juin 1998.

La coordination du programme de recherche du Centre est assurée par un comité d'organismes centraux partenaires. De plus, les recherches sont sanctionnées par un comité de sous-ministres. La conception et la refonte des programmes d'apprentissage font l'objet d'un examen et sont approuvées par le Comité de l'examen global des programmes d'apprentissage pour les cadres de direction, qui est composé de sous-ministres clients et de représentants d'organismes centraux. Les volets éducatifs de deux des programmes du Centre, soit le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), sont financés respectivement par le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. L'évaluation de ces programmes et du PPACS est effectuée en collaboration. Pour accroître sa capacité d'exercer le plus d'influence possible, le Centre fournit à ses clients ministériels des conseils sur les structures, les techniques et les normes en matière de leadership et d'apprentissage.

Le Centre est conscient que, pour offrir des possibilités de recherche et d'apprentissage de classe mondiale, il doit assurer la conception, la mise au point et l'adaptation de tels programmes en partenariat avec des fournisseurs.

Priorités stratégiques

En 1997–1998, le CCG : Le centre d'apprentissage a poursuivi ses démarches visant à mieux adapter ses programmes d'apprentissage aux nouvelles compétences en leadership et aux priorités du greffier, de même qu'à accroître l'efficacité et l'efficience de ses activités internes. Pour ce faire, il a adopté diverses stratégies, dont :

- renforcer la capacité d'apprentissage de la fonction publique;
- créer des centres de connaissance pour lesquels le Centre devrait faire figure de spécialiste mondial et assurer la pertinence des recherches par rapport aux initiatives d'apprentissage;
- refondre et moderniser les programmes d'apprentissage;
- mettre en oeuvre le plan d'activité;
- renouveler le Centre, y compris revoir l'orientation des secteurs d'activité; déterminer quels changements devraient être apportés pour atteindre plus facilement les résultats clés; élaborer un cadre général de rendement et concrétiser le plan de La Relève.

Défis

Le Centre s'efforce de mener à bien sa mission, mais non sans difficultés. Le domaine du perfectionnement des cadres – qui est en constante évolution – est parsemé de défis à relever. Par exemple, le Centre doit toujours être au fait des dernières méthodes de développement des qualités de chef et de perfectionnement des cadres. Il doit non seulement savoir les employer au moment opportun, mais aussi s'assurer qu'elles permettent bel et bien de développer les compétences désirées chez le cadre. Le Centre doit également bien choisir ses fournisseurs pour l'élaboration et l'exécution des programmes. En effet, la conception et la mise en oeuvre des stratégies et des programmes du Centre sont des activités tout aussi cruciales, car il faut veiller à ce que ceux-ci répondent aux besoins des clients et reflètent les priorités pour la fonction publique, qui elles aussi évoluent.

Autre défi : le Centre doit, premièrement, démontrer et, deuxièmement, maximiser l'incidence de ses programmes grâce à des mécanismes de mesure et d'évaluation. Ces activités sont d'une part nécessaires aux fins d'imputabilité, d'autre part fondamentales pour l'amélioration du contenu et de l'exécution des programmes d'apprentissage. Ceci dit, étant donné que le domaine de l'apprentissage des cadres bouge constamment, le Centre doit être flexible et prêt à modifier régulièrement ses programmes de recherche et d'apprentissage. Il doit donc réagir aux divers progrès et aux expériences qui révèlent, par exemple, que certaines méthodes d'apprentissage et techniques d'évaluation ne donnent lieu qu'à de modestes améliorations; que d'autres ne montrent des résultats mesurables

qu'à long terme; et que d'autres encore sont difficiles à mesurer ou produisent des résultats qui ne sont attribuables au Centre que de façon anecdotique.

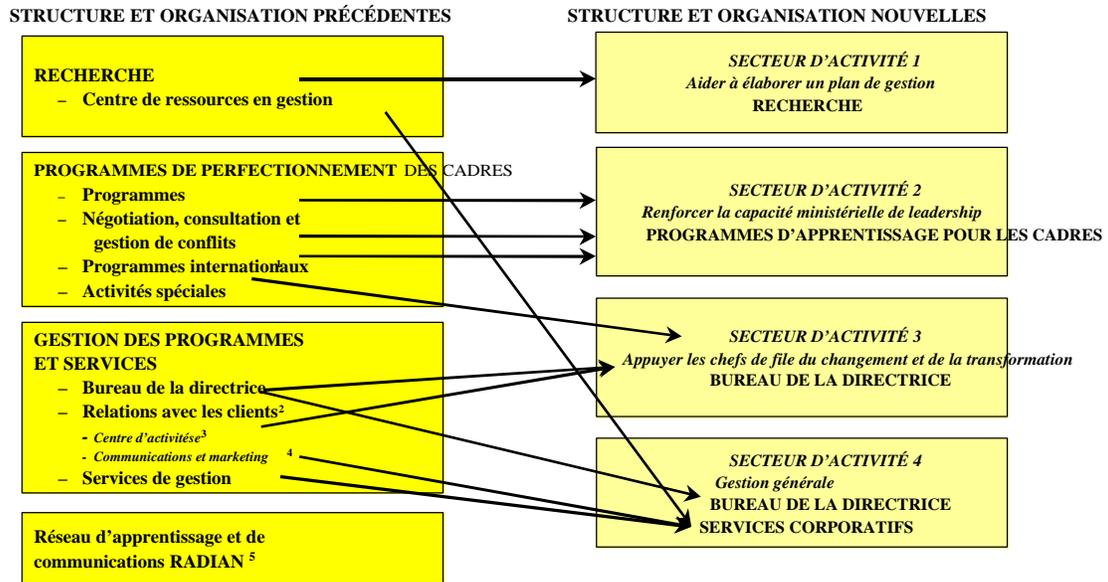
Organisation du Centre

Organisation et secteurs d'activité

En 1997–1998, l'organisation et les secteurs d'activité sont demeurés les mêmes que ceux décrits dans le rapport sur le rendement précédent.

Aux termes de la Loi sur le CCG, le Premier ministre est le ministre responsable du Centre. Ce dernier est dirigé par une directrice, et était constitué, en 1997-1998, de trois unités organisationnelles et de quatre secteurs d'activité. Les deux graphiques qui suivent illustrent sommairement cette structure.

Graphique 1 - Liens entre l'ancienne structure d'activité du CCG et la nouvelle

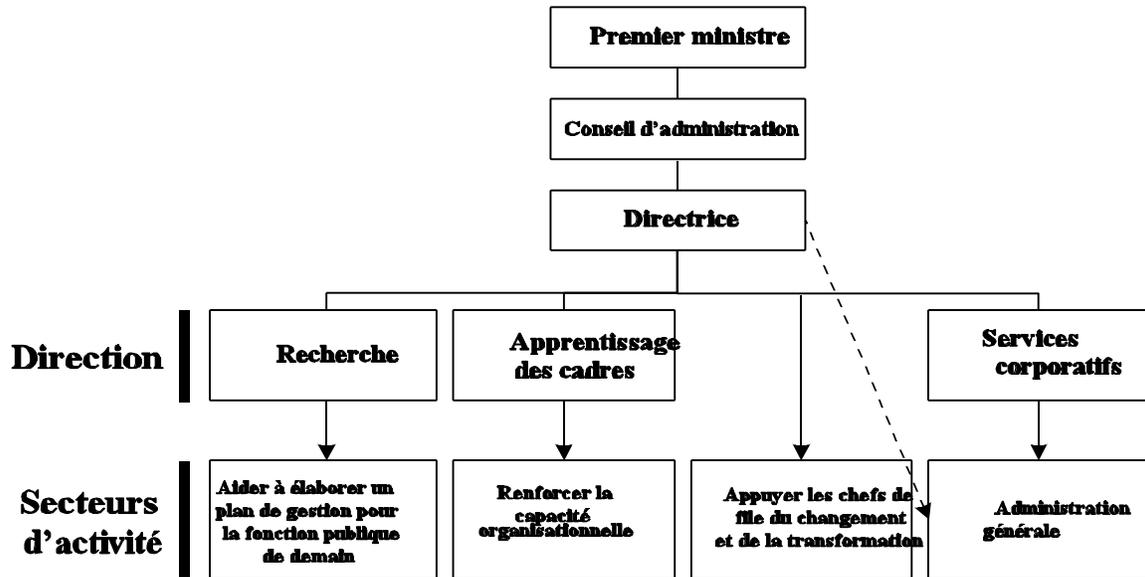


¹ Disparaîtront en 1998
² et ⁵ éliminés

³ Certaines activités déplacées
⁴ Communications déplacées

Graphique 2 - Organigramme du Centre canadien de gestion

Organisation par direction et secteur d'activité



Secteur d'activité 1 *Aider à élaborer un plan de gestion pour la fonction publique de demain*

Le secteur d'activité 1 aide à renforcer la capacité des cadres de la fonction publique de servir les Canadiens en élaborant un plan de gestion pour la fonction publique de demain et en amenant ces dirigeants à l'appuyer et à s'y conformer, de même qu'en créant des communautés de praticiens plus fortes. Afin de répondre aux besoins des clients, le secteur, en partenariat avec d'autres organismes centraux, offre un programme de recherche qui définit les problèmes cruciaux en matière de gestion et réunit des dirigeants de la fonction publique, des universitaires et d'éminents théoriciens pour qu'ils les analysent, en débattent et y apportent des solutions, selon un mode d'apprentissage en réseau fondé sur la « recherche active ». En outre, le Centre est en train d'élaborer une base de connaissances internationales et nationales sur le renouvellement et la réforme de la fonction publique, qui contiendra, outre des données comparatives, un ensemble de leçons apprises. Le secteur d'activité 1 offre également un forum de discussion visant à mieux comprendre la fonction publique et à générer des visions de ce que pourrait être une fonction publique renouvelée.

But du secteur d'activité 1

Guider les dirigeants de la fonction publique tout au long du processus de réflexion et de définition nécessaire pour modeler et comprendre l'avenir de la fonction publique, et pour aider à l'élaboration de futurs plans de gestion.

Imputabilité

Directeur, Recherche

Secteur d'activité 2 *Renforcer la capacité ministérielle par l'apprentissage*

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer la capacité des cadres de la fonction publique à servir les Canadiens en créant des occasions d'apprentissage collectif et en formant un effectif de la direction qui est à l'écoute des besoins des clients, hautement qualifié et créatif. Il s'occupe de concevoir des activités d'apprentissage de classe mondiale qui reflètent les priorités du greffier, accordent de l'importance au service aux citoyens tant dans la prestation que dans l'élaboration de politiques, utilisent des techniques modernes de leadership et de gestion, et encouragent la création de partenariats avec les secteurs public, privé et bénévole. Le secteur d'activité 2 offre aussi des forums pour l'exploration de nouvelles idées et l'apprentissage dans le but de résoudre des problèmes horizontaux.

But du secteur d'activité 2

Concevoir et offrir des activités d'apprentissage destinées à aider les cadres de la fonction publique à acquérir les compétences en leadership nécessaires pour améliorer le service aux Canadiens et assurer le renouvellement tant au plan personnel qu'organisationnel. Le secteur vise également à ce que ces activités touchent des masses critiques de cadres, à la fois horizontalement (à l'échelle de la fonction publique) et verticalement (au sein des ministères). En outre, par la mise sur pied de réseaux et le « coaching » en milieu de travail, le secteur d'activité 2 assure un renforcement et encourage l'apprentissage continu.

Imputabilité

Directeur, Programmes d'apprentissage pour les cadres de direction

Secteur d'activité 3 *Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation*

Les sous-ministres doivent relever un défi de taille : redéfinir la position stratégique de leurs ministères et gérer le processus de changement. Le CCG : Le centre d'apprentissage doit donc être en mesure d'appuyer les plans de changements ministériels par l'élaboration de programmes de perfectionnement des cadres sur mesure. Pour ce faire, il doit définir les besoins en apprentissage communs à plus d'un ministère; effectuer des analyses « faire ou faire faire » en vue de l'élaboration et l'exécution de programmes-pilotes qui répondent à ces besoins; adapter les programmes d'apprentissage aux besoins de chaque ministère et d'autres organisations partenaires, pourvu qu'il existe des applications générales; organiser des activités d'apprentissage traversant les frontières ministérielles; et fournir des conseils aux dirigeants des ministères sur les structures, les techniques et les normes d'apprentissage, ainsi que sur les fournisseurs de programmes d'apprentissage et de leadership. Ce secteur contribuera aussi à définir la nouvelle orientation du CCG en concevant, en collaboration avec des ministères, des activités d'apprentissage innovatrices et modernes. Comme ces activités seront productrices de recettes, leur prestation sera assurée par le secteur d'activité 2.

But du secteur d'activité 3

Aider les sous-ministres à mieux travailler en équipe pour mettre en oeuvre les plans de changement ministériels et résoudre des problèmes en ayant recours aux expériences d'apprentissage appropriées. Il vise également à étendre les activités d'apprentissage à plus d'un ministère et à aider les équipes de niveau supérieur à utiliser l'apprentissage pour régler des problèmes généraux et propres à leur ministère.

Imputabilité

Directrice du Centre

Secteur d'activité 4 *Gestion générale*

Le secteur d'activité 4 a pour but d'optimiser la capacité interne du Centre et son investissement financier, humain, informatique et matériel, ainsi que de faire du CCG un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne. Ce secteur offre un leadership dans tous les programmes et services du CCG de manière à soutenir les orientations stratégiques de ce dernier. Ainsi, il met en place une gouvernance et des mesures d'imputabilité qui assurent un régime dont le rendement est fondé sur les résultats; une structure et des modalités de planification de l'activité qui tiennent compte de la capacité et des problèmes des ressources humaines; et il assure un flot intégré, suivi et efficace d'idées, de processus et de systèmes entre les secteurs d'activité.

But du secteur d'activité 4

Optimiser la capacité interne du CCG et son investissement financier, humain, informatique et matériel, et faire du Centre un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne.

Imputabilité

Directrice du Centre

Directeur général, Services corporatifs

Section III - Rendement du Centre

Prévisions de rendement

Dans son plan pour 1997-1998, le Centre s'attendait à respecter les priorités relatives à la prestation de services aux Canadiens et au rendement interne. Pour atteindre les résultats clés qu'il s'était fixés et ainsi fournir aux Canadiens un effectif de la direction hautement qualifié, créatif et à l'écoute des besoins, le Centre se proposait :

- d'examiner les cadres d'apprentissage suggérés pour chaque programme de base, afin de s'assurer qu'ils reflètent les priorités organisationnelles;
- de mettre en oeuvre le PPACS;
- d'élaborer un mécanisme de mentorat et de « coaching » pouvant être intégré aux programmes ou offert comme service distinct;
- d'aider les organismes centraux partenaires à donner suite aux recommandations des groupes de travail de sous-ministres.

En ce qui concerne ses priorités relatives au rendement interne, le Centre avait l'intention:

- de définir de nouveaux secteurs d'activité et des indicateurs de rendement;
- de terminer la restructuration du CCG et de mener à bien le projet de consolidation.

Réalisations

Les progrès réalisés relativement à diverses initiatives, dont les plans susmentionnés, sont décrits ci-dessous, par secteur d'activité. Il convient de noter que le CCG : Le centre d'apprentissage n'a pas terminé l'élaboration et la mise au point de ses stratégies d'évaluation; l'information sur le rendement est donc dans certains cas encore inexistante. Par exemple, le Centre se propose d'utiliser comme indicateur clé la mesure dans laquelle ses activités favorisent un changement de culture organisationnelle au sein de la fonction publique. Mais, avant de pouvoir le faire, le Centre doit établir un ensemble de données de base concernant la culture organisationnelle de la fonction publique.

Pour se faire une idée du rôle que le Centre doit jouer pour faire progresser l'effectif de la direction, le secteur d'activité 1 a fait l'essai d'un instrument d'enquête sur la culture organisationnelle², qui lui a permis de recueillir des renseignements de base sur l'opinion des participants aux programmes, renseignements dont il a fait état en 1997-1998. Au

² Observation multiniveau et systématique de groupes (SYMLOG), enquête, 1996.

total, deux cents participants ont répondu à 26 questions sur les valeurs et la culture organisationnelles. Les résultats ont fourni des données sur l'état actuel de la culture organisationnelle; les valeurs et le comportement récompensés actuellement par l'organisation; le profil culturel recherché par l'organisation en vue d'assurer son efficacité future; et les valeurs que possèdent les dirigeants les plus efficaces de l'organisation. Les résultats ont aussi révélé que, même s'ils sont conscients que les valeurs comme le travail d'équipe, la confiance, la créativité, les nouvelles façons de faire et la collaboration sont essentielles pour l'avenir³, les dirigeants de la fonction publique constatent que le profil culturel actuel est caractérisé par le respect de la voie hiérarchique; le dévouement et la loyauté envers l'organisation; et le renforcement de l'autorité, des règles et des règlements. Ces résultats sont largement similaires à ceux qui se dégagent de la même enquête concernant d'autres organisations des secteurs public et privé. Le Centre devra compléter ses données d'enquête de suivi à l'aide de questions d'approfondissement et établir un calendrier raisonnable pour l'évaluation de la culture de la fonction publique, afin de générer des résultats significatifs qu'il pourra intégrer à ses programmes de recherche et d'apprentissage à l'avenir.

Secteur d'activité 1

Aider à élaborer un plan de gestion pour la fonction publique de demain

Dépenses prévues	1 351 000 \$
<i>Total autorisé</i>	<i>1 167 000 \$</i>
Montants réels pour 1997-1998	1 196 737 \$

³ Ces résultats ont été étayés par une enquête menée par le CCG auprès de 600 participants au programme LCD.

Objectifs, prévisions de rendement et mesures

Ce secteur d'activité a pour objectif d'aider à renforcer la capacité des cadres de la fonction publique de servir les Canadiens en élaborant un plan de gestion pour la fonction publique de demain et en amenant ces dirigeants à l'appuyer et à s'y conformer, de même qu'en créant des communautés de praticiens plus fortes. On aura recours à cet effet aux stratégies suivantes :

- élaborer et appliquer des méthodes de planification stratégique qui aideront le CCG : Le centre d'apprentissage à créer un cycle de recherche et d'apprentissage à répétition, et à offrir des possibilités d'apprentissage aux clients en réponse à leurs besoins;
- effectuer, au moyen de réseaux de dirigeants, d'universitaires et de cadres du secteur privé, des recherches fiables sur la gouvernance et l'imputabilité, le leadership dans la fonction publique, l'efficacité organisationnelle dans le secteur public et la culture de la fonction publique, et veiller à ce que les messages clés soient les mêmes dans tous les programmes d'apprentissage;
- établir des relations de travail stratégiques avec les clients, les partenaires et les intervenants, afin de trouver des occasions de mettre en évidence, sur la scène tant nationale qu'internationale, le rôle de chef de file du Centre dans le domaine de la recherche en gestion.

Les prévisions de rendement du secteur d'activité 1 sont les suivantes : créer un groupe de cadres supérieurs de la fonction publique qui comprennent mieux les priorités organisationnelles, qui les appuient et qui s'y conforment; renforcer les communautés de praticiens où il y a création et échange d'apprentissage; former des dirigeants de la fonction publique mieux renseignés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion actuelles; et élaborer des messages clés qui, diffusés dans le cadre des programmes d'apprentissage, inciteront davantage les cadres à agir conformément aux priorités relatives à la fonction publique.

De façon générale, le rendement du secteur d'activité 1 est mesuré d'après ce qui suit :

- les contributions aux changements de culture de la fonction publique et les améliorations apportées aux valeurs, aux comportements et à la fierté des fonctionnaires;
- les rapports de gestion contenant des informations stratégiques qui influencent le plan de gestion de la fonction publique;
- les réseaux de recherche qui créent et pratiquent l'apprentissage.

En outre, le secteur d'activité 1 mesure son rendement selon la quantité de recherches coordonnées qu'il effectue en collaboration avec des universitaires éminents; les examens positifs par les pairs; les enquêtes sur la culture organisationnelle qui mesurent la fierté des

fonctionnaires; la participation accrue des SMA aux réseaux; et la mesure dans laquelle les dirigeants font intervenir dans la pratique des connaissances et des idées nouvelles.

Secteur d'activité 1 - Réalisations

Lorsqu'il élabore et exécute ses programmes de recherche et d'apprentissage, le Centre doit veiller à doter les cadres de la fonction publique de la mentalité et des compétences nécessaires pour diriger efficacement. Ce leadership est essentiel à l'édification d'une organisation intelligente ouverte, qui remet en question la vision traditionnelle de la gestion. Afin de favoriser le renouvellement de la fonction publique, le CCG : Le centre d'apprentissage doit acquérir la capacité d'effectuer des recherches sur les tendances et les nouveautés en matière de gestion dans le secteur public, et de toujours conserver une longueur d'avance à ce chapitre. Dans ce contexte, le secteur d'activité 1 a défini, en 1997-1998, les grands domaines de gestion dans le secteur public pour lesquels il devrait posséder des connaissances de classe mondiale, soit : la gouvernance et l'imputabilité, le leadership dans la fonction publique; l'efficacité organisationnelle dans le secteur public et la culture organisationnelle de la fonction publique. Ces centres de connaissance réuniront des dirigeants de la fonction publique, des universitaires et d'éminents théoriciens qui, regroupés en réseaux, analyseront et résoudront des problèmes propres aux principales sphères de la connaissance.

Avec le lancement de cinq réunions régulières ou « réseaux » de sous-ministres adjoints (SMA) : autres mécanismes de prestations (AMP), réglementation et conformité, sciences, service axé sur le citoyen, revitalisation de la fonction publique, le CCG : Le centre d'apprentissage a suscité des discussions, des débats et des analyses considérables au sujet des défis importants auxquels fait face la fonction publique. Ces réseaux de recherche et leurs activités connexes ont attiré un nombre élevé de participants du milieu universitaire, soit une centaine de chercheurs canadiens et étrangers. Le taux de participation à tous ces réseaux était supérieur à 50 p. 100 en 1997-1998. Certains membres de réseaux ont raconté, pour la petite histoire, que les réseaux renforcent le sentiment de communauté chez les cadres de direction.

Le réseau national de services axés sur le citoyen a tenu deux réunions auxquelles ont assisté environ 80 participants, tandis que trois forums régionaux ont attiré quelques 120 participants. Les résultats ont été partagés avec d'autres ministères fédéraux et ordres de gouvernement. De son côté, le réseau Revitalisation de la fonction publique a organisé quatre réunions, qui ont accueilli 52 participants, et les réseaux Sciences, AMP et Réglementation et Conformité ont réuni 104 participants en 20 réunions.

Le secteur d'activité 1 a rempli son engagement de contribuer au suivi du rapport du groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthique. En effet, il a fait une étude de cas, puis préparé et distribué un guide à l'échelle de l'administration publique. Des séances d'information ont en outre été tenues à l'intention des chefs des conseils

régionaux de hauts fonctionnaires fédéraux; le taux de participation était très élevé. D'autres réunions ont eu lieu en Alberta et au Manitoba (100 participants).

Secteur d'activité 2

Renforcer la capacité ministérielle par l'apprentissage	
Dépenses prévues	8 337 000 \$
Total autorisé	6 217 000 \$
Montants réels pour 1997-1998	5 688 618 \$

Objectifs, prévisions de rendement et mesures

Le but final du secteur d'activité 2 est d'accroître la capacité et les compétences des cadres de sorte qu'ils soient mieux préparés à servir les Canadiens et à relever les défis de l'avenir en vue de concrétiser le renouvellement de la fonction publique. Pour atteindre cet objectif, le secteur travaille à la création d'occasions d'apprentissage collectif et à la formation de cadres de la direction qui sont à l'écoute des besoins des clients, hautement qualifiés et créatifs, grâce à des programmes comme le LCD, le PPACS, le CAP et le PSG.

Les principales stratégies pour réaliser ces objectifs sont les suivantes :

- élaborer et mettre en oeuvre des programmes d'apprentissage de classe mondiale et moderniser le PSG et le programme CAP;
- concevoir et appliquer des mesures pour évaluer la qualité des programmes d'apprentissage existants;
- faire en sorte que les approches et les méthodes d'apprentissage soient intégrées, sur le plan vertical comme horizontal, à l'échelle des programmes;
- mettre au point des modules axés sur les priorités organisationnelles et les besoins des cadres;
- créer des réseaux d'apprentissage pour résoudre des problèmes généraux;

- préserver la pertinence des programmes en surveillant continuellement le contenu des programmes et les méthodes d'apprentissage.

Le secteur d'activité 2 vise les résultats suivants : une capacité renforcée chez les cadres de la fonction publique grâce à des programmes d'apprentissage de qualité supérieure; des communautés de praticiens plus fortes; et des cadres possédant les compétences recherchées dans des domaines comme la prestation des services, l'élaboration de politiques et le renouvellement de la fonction publique.

Le secteur d'activité 2 doit montrer que les programmes d'apprentissage influent sur le comportement d'une manière qui va dans le sens des priorités de la fonction publique et qu'ils contribuent à résoudre un vaste éventail de problèmes. Ce n'est pas toujours chose facile, puisque la contribution des programmes est indirecte. Cela dit, on peut recourir à plusieurs mesures pour évaluer le succès du secteur d'activité 2, dont :

- un meilleur rendement au travail pour les finissants du PPACS et du programme LCD;
- le rapport entre les plans d'apprentissage et les affectations du PPACS;
- le pourcentage de cadres participant au programme LCD;
- la mesure dans laquelle les programmes d'apprentissage respectent les priorités du greffier et répondent aux besoins en compétences cernés grâce à des analyses comparatives, aux commentaires des clients et à l'étude de diverses enquêtes sur la culture organisationnelle;
- le nombre de modules offerts et de cadres participants;
- l'opinion des clients sur la sensibilité des réseaux d'apprentissage actif aux besoins des participants;
- le nombre de problèmes horizontaux résolus par les participants dans le cadre des programmes d'apprentissage.

Secteur d'activité 2 - Réalisations

Selon une récente étude sur le perfectionnement des cadres⁴, les programmes externes à long terme qui mettent l'accent sur les cadres intermédiaires seraient en train de se faire rares. En revanche, la tendance générale semble privilégier les programmes d'apprentissage interne et continu, les organisations cherchant de plus en plus des programmes sur mesure qui tiennent compte de la charge de travail des cadres et des priorités ministérielles. Le secteur d'activité 2 a réalisé ses objectifs de départ et réagi à cette tendance en faisant examiner ses programmes centraux par ses comités de gouvernance dans le but de mettre au point des programmes améliorés et novateurs, s'appuyant sur des techniques d'apprentissage modernes.

En 1997–1998, on a élaboré un cadre d'apprentissage pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) inspiré des dernières méthodes

⁴ Ibid, *The 1997 International Study of Executive Development Trends*

d'apprentissage des cadres et du profil de leadership des SMA. À la fin de l'exercice, on comptait 48 participants actifs. Pour améliorer le niveau des aptitudes et des compétences des cadres, le CCG : Le centre d'apprentissage travaille à faire en sorte que tous les programmes d'apprentissage utilisent les dernières techniques de gestion. Ainsi, dans le cadre du PPACS, les participants formaient des réseaux constitués de petits groupes d'apprentissage et d'un animateur dont le rôle était de superviser les travaux des participants et leur processus de réflexion. Le programme prévoyait également de le coaching en milieu de travail : 12 accords de « coaching » sont déjà en vigueur et d'autres sont en négociation. Le mentorat et les plans d'apprentissage personnalisés faisait aussi partie du programme. Parmi les autres activités offertes aux participants, notons la tenue d'une conférence sur le leadership au sein de la fonction publique de l'avenir et d'une activité de deux semaines sur la prestation de services axée sur le citoyen. Il est encore trop tôt pour évaluer l'incidence du programme, mais le Centre a préparé, de concert avec la CFP, des plans d'évaluation.

Au printemps 1997, on a modifié le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le programme Leadership chez le cadre de direction (LCD) pour qu'ils reflètent davantage les priorités organisationnelles et soient mieux adaptées aux compétences en leadership, en ceci qu'ils incorporent désormais des concepts comme l'apprentissage continu, l'imputabilité, la création et le partage de connaissances et la critique du rendement. Les méthodes d'apprentissage modernes comme le « coaching » et les plans d'apprentissage personnalisés font partie intégrante de ces programmes.

Le volet éducatif du CAP a aussi été modifié. Il est désormais ouvert sur l'extérieur et axé sur le citoyen. Vers la fin de 1997-1998, plus de la moitié des séances étaient orientées vers l'extérieur. Pour arriver à ce résultat, on a fait en sorte que 137 des 184 personnes-ressources proviennent de l'extérieur de l'administration fédérale : associations, syndicats, organisations non gouvernementales, administrations provinciales et municipales, gouvernements étrangers, bandes autochtones, groupes communautaires et universités.

Au deuxième semestre de 1997-1998, on a adopté, à titre expérimental, des méthodes d'apprentissage par ordinateur. Le programme LCD prévoyait trois séances « cafés virtuels », correspondant chacune aux priorités du greffier. Le site Web du CCG : Le centre d'apprentissage a été consulté par environ 18 participants. Comme on en est encore tôt à l'étape de la mise au point et de l'évaluation des réseaux électroniques utilisés dans le cadre des programmes d'apprentissage, d'autres modifications seront apportées.

Le secteur d'activité 2 a ajouté aux programmes centraux 11 programmes supplémentaires pour accueillir un total de 1 490 participants. Ces programmes comprennent deux nouveaux modules, soit un qui donne un aperçu du gouvernement et un autre qui porte sur les nouveaux cadres.

Pour mesurer l'efficacité de ses efforts, le Centre s'appuie sur les observations des participants recueillies dans le cadre de sondages et d'évaluations. Au cours des deux dernières années, un modèle d'évaluation appelé le modèle « Kirkpatrick » a été utilisé, à titre d'essai, dans le programme LCD. Ce modèle permet d'évaluer l'efficacité des activités d'apprentissage sur quatre plans : réaction, leçons apprises, changement de comportement et incidence sur l'organisation. Des questionnaires sont distribués aux participants immédiatement après l'activité, puis six mois plus tard. Durant les deux années d'essai, le Centre a trouvé qu'il est plus facile d'évaluer la réaction des participants et les leçons apprises que le changement de comportement et l'incidence sur l'organisation. On se heurte à la même difficulté dans le domaine du perfectionnement des cadres, où l'évaluation systématique est plutôt rare.

Les évaluations faites par le Centre ont révélé que 84 p. 100 des participants aux séances du programme LCD offertes en 1997-1998 ont qualifié leur expérience de « très satisfaisante ». On a demandé aux participants au programme CAP de noter diverses affirmations concernant le programme. Voici comment ils ont répondu : « Je me suis bien familiarisé avec les valeurs de la fonction publique », 5 sur 6; « J'ai appris à connaître mes propres valeurs et leur pertinence pour celles de l'organisation », 4,8 sur 6; « Le module apprentissage m'a aidé à mieux servir le citoyen canadien », 4,5 sur 6. Sur l'ensemble des participants, 85 p. 100 étaient d'avis que le programme CAP les a « aidé à acquérir les compétences nécessaires pour fournir un rendement au niveau cadre ». Les participants ont obtenu des résultats très satisfaisants sur les plans suivants : capacité de former des partenariats, perspicacité, polyvalence et capacité cognitive; et des résultats favorables pour la créativité, la gestion active et la connaissance de l'organisation. Les évaluations des participants permettent au Centre d'apporter des modifications aux programmes d'apprentissage. On travaille déjà à l'élaboration d'un outil d'évaluation pour recueillir de l'information sur le changement de comportement et l'incidence sur l'organisation des modules d'apprentissage.

Secteur d'activité 3

Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation

Dépenses prévues	393 000 \$
<i>Total autorisé</i>	<i>393 000 \$</i>
Montants réels pour 1997-1998	346 342 \$

Objectifs, prévisions de rendement et mesures

L'objectif premier du secteur d'activité 3 est d'appuyer le programme de changement des ministères par la conception de programmes de perfectionnement des cadres sur mesure, susceptibles de renforcer l'esprit d'équipe nécessaire pour apporter les changements qui s'imposent et résoudre les problèmes ministériels, ainsi que de répandre les possibilités d'apprentissage au-delà des limites ministérielles.

Principales stratégies adoptées pour atteindre ces objectifs :

- mettre au point des programmes et des activités d'apprentissage à grande échelle, y compris les forums pour les SM et les SMA, les discussions informelles et les activités spéciales touchant l'ensemble des cadres de la fonction publique;
- définir les besoins en apprentissage communs à plus d'un ministère et effectuer des analyses « faire ou faire faire » en vue de l'élaboration et l'exécution de programmes qui répondent à ces besoins;
- fournir des conseils aux dirigeants des ministères sur les structures, les techniques et les normes d'apprentissage, et la prestation des programmes d'apprentissage et de leadership;
- adapter les programmes d'apprentissage aux besoins de chaque ministère et d'autres organisations partenaires, pourvu qu'il existe des applications générales.

Pour ce qui est des principales prévisions de rendement pour ce secteur d'activité, les stratégies visant à cerner et à résoudre les problèmes d'apprentissage communs aideront la fonction publique à gérer le changement, et le rendement des cadres des ministères sera amélioré grâce à des activités d'apprentissage et autres à grande échelle portant sur les

enjeux de la gestion des priorités. Le secteur d'activité 3 privilégie de plus en plus l'utilisation des mesures de rendement suivantes :

- analyse de l'opinion des clients, du taux de participation des cadres et du pourcentage de réinscriptions parmi les cadres admissibles;
- vérification continue et analyse comparative des meilleures pratiques dans l'apprentissage des cadres et les programmes de leadership;
- détermination du nombre de groupes clés (fonctionnels et chargés d'un portefeuille) mobilisés pour travailler ensemble à résoudre des problèmes importants.

Secteur d'activité 3 - Réalisations

Le secteur d'activité 3, à peine à sa deuxième année, en est encore à ses balbutiements. Il faudra donc attendre un peu avant de pouvoir apprécier ses réalisations et ses avantages éventuels pour les Canadiens. Ceci étant dit, il a fait des progrès au cours de l'année dernière en ceci qu'il a mis au point des activités qui mettent de plus en plus l'accent sur la création de partenariats, à l'interne comme à l'externe.

En 1997–1998, le Centre a réalisé des progrès sur trois plans relatifs à l'élaboration et à l'adoption de stratégies et d'initiatives pour appuyer les activités de gestion du changement. Il a notamment fait une analyse des besoins et commencé la conception d'un important programme d'apprentissage.

Ce secteur d'activité a aussi lancé deux programmes pilotes, le premier portant sur l'élaboration de politiques et le deuxième, sur la mesure du rendement. Les commentaires des participants concernant le premier étaient très positifs, tandis que ceux de l'autre l'étaient moins. Le Centre envisage de mettre au point d'autres programmes qui répondront aux besoins en matière de gestion du rendement.

Les activités spéciales offertes dans le cadre de ce secteur ont remporté un succès plus grand que celui de l'année dernière, et ce sur divers plans : une participation accrue aux séries de discussions informelles, un taux de satisfaction plus élevé à l'égard des forums de SMA, un appui satisfaisant au réseau des SMA; et une participation satisfaisante à la conférence John L. Manion et aux cours sur les Tribunaux.

Le récent succès qu'ont connu les séries de discussions informelles est attribuable au calibre supérieur des conférenciers, à la pertinence des thèmes et à un partenariat avec Le Conference Board du Canada. Le Centre, étant membre des forums des SMA, a joué un rôle plus important dans la planification et l'harmonisation des différentes manifestations comme le symposium de l'APEX, ce qui explique les commentaires positifs sur les séances. En revanche, le succès des déjeuners des SM reste à déterminer. Les SM seront sondés à la fin de chaque séance.

Secteur d'activité 4

Gestion générale	
Dépenses prévues	6 877 000 \$
Total autorisé	6 659 000 \$
Montants réels pour 1997-1998	6 740 728 \$

Objectifs, prévisions de rendement et mesures

Le secteur d'activité 4 offre un leadership dans tous les domaines des programmes et services corporatifs de manière à soutenir les orientations stratégiques du Centre. Ainsi, il met en place des mécanismes qui assurent un régime dont le rendement est fondé sur les résultats; une structure et des modalités modernisées de planification de l'activité; ainsi qu'un flot intégré, suivi et efficace d'idées, de processus et de systèmes entre les secteurs d'activité. Ce secteur a pour but d'optimiser l'efficacité du Centre et son investissement financier, humain, informatique et matériel.

Afin d'atteindre ses objectifs, le secteur a recours principalement aux stratégies qui suivent :

- créer un cadre stratégique solide en matière de ressources humaines, y compris régulariser la classification et la dotation au Centre;
- définir des compétences dans les secteurs de la recherche et des programmes d'apprentissage;
- élaborer des plans d'apprentissage pour tous les employés;
- assurer la mise en place du processus d'imputabilité servant à mesurer la qualité et l'efficacité de la direction des ressources humaines.

Le secteur d'activité compte atteindre les résultats suivants :

- renforcer la capacité interne du Centre;
- encourager l'alignement des systèmes d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique;
- faire du Centre un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne;
- assurer l'apprentissage continu de tous les employés.

Ce secteur d'activité contribue à l'efficacité et l'efficience de tous les autres secteurs en ce qui a trait au déroulement des travaux et au respect des priorités organisationnelles. Il mesure son rendement en se fiant à ce qui suit :

- l'information continue des composantes de la gouvernance interne du Centre;
- la surveillance permanente de l'efficacité du cycle de recherches et d'apprentissage;
- l'intégration de son plan d'activité et du plan de La Relève;
- le nombre de réseaux d'organismes centraux, de ministères, de conseils de renouvellement du personnel (CRP) et de sous-ministres champions de l'apprentissage constitués par le Centre;
- l'efficacité avec laquelle les besoins des clients ont été satisfaits et l'inclusivité des programmes, vérifiées d'après la technologie utilisée, le nombre de programmes et l'opinion des clients;
- la comparaison des coûts des services corporatifs à ceux des autres secteurs d'activités ou programmes.

Secteur d'activité 4 - Réalisations

En 1997-1998, les coûts pour le secteur d'activité 4 se sont élevés à 6,7 millions de dollars, soit 47 p. 100 du budget du Centre. Ces coûts couvrent notamment le fonctionnement du bureau de la directrice et des Services corporatifs, qui assurent la gestion générale du Centre. Celle-ci permet d'accroître la capacité du Centre de modifier et d'améliorer son propre fonctionnement et ses programmes, ce qui devrait renforcer la capacité de la fonction publique de modifier et d'améliorer à son tour—dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Les engagements pris à l'égard de ce secteur d'activité en 1997-1998 comprennent la création de nouveaux secteurs d'activité, résultats et indicateurs de rendement, et l'achèvement du projet de consolidation. Ces initiatives visent à renforcer la capacité interne du Centre. Pour les mener à bien, le secteur a dirigé l'examen portant sur l'objet de ses sphères d'activité. Comme nous l'avons souligné dans la partie consacrée au secteur d'activité 1, on est arrivé à la conclusion que la fonction de recherche devait être en mesure d'assurer la planification stratégique des orientations du Centre et d'acquérir des connaissances de classe mondiale dans cinq domaines de l'administration et de la gestion publiques grâce à la création de centres de connaissance. En 1998-1999, le secteur poursuivra ses démarches en vue de créer un cycle de recherche et d'apprentissage à répétition, qui garantira la cohésion des activités.

En outre, le secteur d'activité 4 a continué de travailler à la mise au point du cadre régissant la mesure du rendement et l'imputabilité du Centre en précisant davantage les indicateurs de rendement, en clarifiant les responsabilités, en établissant des objectifs de rendement et en solidifiant le lien entre les ententes de responsabilité et les résultats clés du Centre. Parmi les mesures prises, notons l'élaboration du premier plan triennal de

vérification du CCG : Le centre d'apprentissage; les vérifications ont commencé en 1998-1999. De plus, on a commencé l'élaboration d'un questionnaire générique visant à évaluer l'incidence des programmes d'apprentissage. Par ailleurs, on a renforcé la responsabilité interne des Services corporatifs en définissant des normes régissant le service à la clientèle interne et en menant un sondage interne sur la satisfaction des clients. Les résultats ont révélé un taux de satisfaction élevé à l'égard de la prestation des services. En 1997-1998, le Centre a été autorisé à regrouper ses activités, et des plans ont été établis conjointement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mener ce projet à terme en 1998-1999.

Outre les initiatives prévues, le secteur d'activité 4 a mené plusieurs autres activités pour soutenir ses résultats clés. Ainsi, pour renforcer sa capacité interne, il a commencé à examiner de façon plus systématique son efficacité opérationnelle, évaluant le nombre d'activités d'apprentissage par rapport aux coûts globaux. En 1997-1998, le Centre a organisé 183 activités d'apprentissage qui ont attiré 4 411 participants, au coût de six millions de dollars, soit 42 p. 100 de son budget. Tel que nous l'avons mentionné dans les sections précédentes, le Centre a recueilli les commentaires de certains participants, ce qui l'a aidé à évaluer le succès de ses initiatives et à adapter ses programmes de recherche et d'apprentissage en conséquence. Le Centre reconnaît le besoin de mettre au point un mécanisme d'évaluation systématique; il sera mieux à même de vérifier l'optimisation des ressources affectées à ses initiatives lorsqu'il aura terminé l'élaboration du questionnaire générique.

En vue d'encourager l'alignement des systèmes d'apprentissage, le Centre a, en 1997-1998, contribué activement aux travaux des conseils consultatifs sur l'apprentissage de la CFP sur la fonction de contrôleur, la gestion intermédiaire, les ressources humaines et les communications, participation qu'il entend d'ailleurs poursuivre en 1998-1999.

Parmi les initiatives menées pour faire du CCG : Le centre d'apprentissage un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne, notons la mise sur pied, pour chaque programme central, de réseaux électroniques reliant tous les participants à l'échelle de la fonction publique, ce qui permet de mettre à jour les plans d'apprentissage personnalisés, favorise la coopération en dehors des limites de l'organisation et garantit l'apprentissage continu. À titre expérimental, le secteur d'activité 4 a aussi commencé en 1997-1998, en partenariat avec le SCT, le développement d'un logiciel de formation interactive sur CD-ROM portant sur le processus de réglementation. Fondé sur les tendances en matière de perfectionnement des cadres, ce produit est censé offrir une méthode d'apprentissage différente du cours magistral traditionnel, en permettant notamment aux participants d'acquérir les connaissances nécessaires au moment et au rythme qui leur conviennent. Les travaux se poursuivront pendant le prochain exercice. Le CCG : Le centre d'apprentissage a aussi renforcé sa propre infrastructure technologique en adoptant des outils de bureautique plus solides et plus modernes. Cette technologie améliorée permet au personnel des fonctions de recherche et d'apprentissage de travailler de façon plus autonome, et s'est traduit par des améliorations considérables sur le plan des activités quotidiennes du Centre.

Le Centre est conscient également que la réalisation de son objectif de devenir un modèle exemplaire est tributaire de la capacité de ses ressources humaines. L'une des stratégies qu'il a adoptée en 1997-1998 consistait à faire la promotion de l'apprentissage continu au sein du Centre en élaborant des plans d'apprentissage pour tous les employés, fondés sur les profils de compétences définis pour leur type de tâches. En 1997-1998, on a élaboré des profils de compétences pour 30 p. 100 des employés au sein des Services corporatifs. Le Centre entend continuer l'élaboration de ces profils de compétences pour le reste des employés, après quoi il pourra établir des plans d'apprentissage personnalisés pour tout le personnel.

En 1997-1998, le CCG : Le centre d'apprentissage a, à l'instar de tous les ministères fédéraux, commencé à évaluer son infrastructure informatique en vue de l'an 2000. Le Centre ne possède pas de systèmes critiques de mission. En effet, son infrastructure n'est composée que des systèmes mis au point pour son propre fonctionnement, dont le système d'inscription et d'information et le système de déclaration du temps, ainsi que des applications qu'il partage avec d'autres partenaires comme le Système financier ministériel commun et le Système d'information sur les ressources humaines. Dans la plupart des cas, ces systèmes sont déjà adaptés. Les logiciels et le matériel informatique du CCG, eux, sont en majeure partie prêts pour l'an 2000, et le Centre a déjà planifié l'essai de l'équipement restant et la recherche de produits de remplacement au besoin. Les essais vont bon train et les plans se déroulent comme prévu. Le CCG : Le centre d'apprentissage s'estime en bonne position pour relever le défi de l'an 2000. Le Centre a aussi établi un processus de planification d'urgence pour suivre les progrès de près sur une base régulière.

Section IV : Résultats financiers

Survol des résultats financiers

Il n'y a pas d'écarts substantiels à signaler entre les Autorisations totales et les dépenses réelles pour 1997-1998. En effet, les dépenses de programme en termes réels sont à 5 p. 100 près des autorisations (Tableau 1 - Crédit 5); les fonds inutilisés seront reportés à 1998-1999. Les dépenses totales ont été à 3 p. 100 près de celles autorisées (Tableau 1 - Total pour l'organisme).

Entre les colonnes Dépenses prévues et Autorisations totales, cependant, l'écart mérite une explication plus détaillée, surtout en ce qui a trait à la ligne « Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ». Le lecteur prendra note que cette ligne correspond à un crédit législatif dont le montant ne peut être dépensé que si on génère des recettes équivalentes. Les recettes prévues pouvant changer dans le courant de l'exercice, les dépenses autorisées varient en conséquence.

La colonne Dépenses prévues est basée sur le budget principal des dépenses de 1997-1998, qui avait été préparé à l'automne 1996-1997. Peu après la préparation du budget principal, le CCG a décidé d'abandonner la grande majorité des cours ouverts à tous, après une évaluation de leur pertinence pour les priorités ministérielles. Le Centre sentait qu'il fallait plutôt mettre l'accent sur les programmes centraux, visant particulièrement les besoins de la fonction publique. Étant donné que la plupart des programmes abandonnés étaient offerts selon le principe de la récupération des coûts, leur élimination a eu pour effet de réduire les recettes et les dépenses connexes. La colonne Autorisations totales reflète cette réduction.

Les écarts d'un exercice à l'autre méritent aussi des explications. Ainsi, le tableau 3 indique une hausse marquée des dépenses totales entre 1995-1996 et 1996-1997. Cela tient au fait que, à compter de 1996-1997, le Centre a adopté une nouvelle méthode pour la comptabilité de ses recettes; il doit désormais dévoiler le niveau des dépenses brutes plutôt que nettes, conformément au paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Tableaux financiers sommaires

Les tableaux ci-dessous renferment de l'information financière sommaire, figurant dans les Comptes publics.

Section V - Rapports consolidés

Cette section n'est pas pertinente pour le Centre canadien de gestion.

Section VI - Autres renseignements

Personnes-ressources :

Janet R. Smith
Directrice
Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur
Directrice générale
Services corporatifs
Centre canadien de gestion
Tél. : (613) 947-9338; téléc. : (613) 947-3668

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