

**Centre canadien
de
gestion**

Rapport sur le rendement

**Pour la
période prenant fin
le 31 mars 1999**

~~Le très honorable Jean Chrétien~~ _____
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Le message	1
Résumé	2
Tableau des engagements pris à l'égard des résultats clés	6
Définitions des acronymes	7
Section II : Aperçu du Centre	8
Mandat, vision et mission	8
Mission	9
Gouvernance	10
Cadre opérationnel	10
Organisation du Centre	11
Organisation et secteurs d'activité	11
Section III : Rendement du Centre	14
Attentes relatives au rendement	14
Réalizations sur le plan du rendement	15
Secteur d'activité 1	17
Secteur d'activité 2	20
Secteur d'activité 3	23
Secteur d'activité 4	25
Section IV : Rapport regroupé	28
La préparation à l'an 2000	28
Section V : Rendement financier	29
Aperçu du rendement financier	29
Tableaux financiers sommaires	30
Section VI : Autres renseignements	37
Pour de plus amples renseignements	37
Site Web du CCG	37
Texte législatif	37

Section I : Le message

L'excellence des institutions du secteur public et des fonctionnaires canadiens est reconnue à l'échelle internationale. Pour aborder le nouveau millénaire et son économie fondée sur l'information, le secteur public doit être prêt à jouer son rôle dans une collectivité mondiale, et la fonction publique canadienne doit être axée sur l'apprentissage et capable de générer des idées nouvelles et d'accueillir le changement à bras ouverts.

Le Centre canadien de gestion a un rôle essentiel à jouer dans la préparation des gestionnaires pour qu'ils soient prêts à relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Il est particulièrement bien placé pour façonner les expériences d'apprentissage qui favoriseront le renouvellement de la fonction publique et il doit s'efforcer de devenir un centre d'excellence de calibre international. Il accueillera des leaders aux origines variées pour leur permettre de partager leur engagement et leur foi envers la fonction publique. Il devra aller au-delà des réussites qu'il a déjà connues et se tailler une place de chef de file dans le domaine de la réforme du secteur public.

Je renouvelle ici mon engagement envers l'édification d'une institution d'apprentissage dynamique et créative qui amènera les gestionnaires et les leaders actuels et futurs à interagir pour mieux façonner la fonction publique et c'est avec plaisir que je présente le rapport sur le rendement du Centre pour la période 1998–1999.

Jean Chrétien

Premier ministre du Canada

Résumé

Le Centre canadien de gestion (CCG) s'engage à devenir un centre d'excellence de calibre international dans le domaine de la gestion du secteur public. Ses objectifs sont d'encourager la fierté et l'excellence dans la gestion de la fonction publique; de veiller à ce que les gestionnaires possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour mettre en oeuvre des politiques et s'adapter au changement; de concevoir et de mettre en oeuvre des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement pour les gestionnaires, surtout des niveaux supérieurs; de mener des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public et de favoriser chez les Canadiens une plus grande sensibilisation aux questions soulevées par la gestion du secteur public. Le CCG poursuit les objectifs suivants par l'intermédiaires de ses quatre secteurs d'activité :

- Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain;
- Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage;
- Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation;
- Gestion des programmes.

Voici une liste de quelques-unes des réalisations les plus importantes du Centre :

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

- Le CCG a lancé un bon nombre de discussions, de débats et d'analyses sur les importantes questions auxquelles la fonction publique doit répondre. Par son travail, le Réseau de service axé sur les citoyens a formé un solide regroupement de praticiens en provenance de trois ordres de gouvernement et a aidé les cadres supérieurs à approfondir leur compréhension des priorités de l'administration publique en ce qui a trait à l'amélioration des services aux citoyens. En 1998-1999, le Réseau a tenu deux forums régionaux et un forum national, ainsi qu'une exposition des pratiques exemplaires. Un sondage national mené auprès des citoyens canadiens a permis de cerner leurs besoins et leurs attentes en matière de services, et le Réseau a publié plusieurs documents sur les façons d'améliorer les services aux Canadiens.
- D'autres réseaux ont également été très actifs en 1998-1999. Par exemple, le réseau Revitaliser la fonction publique a tenu sept réunions, auxquelles ont participé au total 116 praticiens et universitaires. Entre autres résultats importants, ce groupe fera paraître un livre intitulé *Revitalisation de la fonction publique : une vision de la fonction gouvernementale pour le 21^e siècle*.
- Le Centre travaille également avec le Bureau du Conseil privé pour améliorer la compréhension des gestionnaires de la fonction publique de ce que représente l'engagement envers le citoyen et le soutien des priorités de l'administration publique qui vient renforcer la relation entre elle et les citoyens. En 1998-1999, environ 500 participants ont assisté à neuf séminaires sur l'engagement envers les citoyens.

- En plus des activités de recherche, le Centre organise des activités annuelles avec les milieux universitaires pour cultiver ses partenariats avec eux. En 1998-1999, il a tenu deux activités de ce genre : le douzième séminaire annuel des universitaires, une des façons pour le Centre de concrétiser son partenariat avec les universitaires, qui a accueilli 48 universitaires d'un peu partout au Canada; et la huitième conférence annuelle Manion qui a rassemblé 102 dirigeants de la fonction publique et des membres en vue du milieu universitaire.

Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage

- En 1998-1999, le nombre des participants au Programme de stagiaires en gestion (PSG) a augmenté de 39 p. 100 par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est intervenue à la suite d'accords spéciaux que le Centre a conclus avec deux ministères qui avaient, par le passé, offert le même type de programme à leurs nouveaux employés. Environ 22 cours ont été organisés. Le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), que le Centre a agrémenté de trois modules supplémentaires, a également vu le nombre de ses participants doubler au cours de cette année. Deux voyages d'étude, l'un dans l'Est et l'autre dans l'Ouest du Canada, et un cours en salle de classe y ont été ajoutés afin d'élargir la portée extérieure du programme. En sus des modules permanents du CAP, le secteur d'activité 2 a de nouveau offert, en 1998-1999, une journée de perfectionnement du CAP, qui a accueilli 101 participants.
- En 1998-1999, le Centre a amélioré ses procédures d'évaluation. Près de 59 p. 100 des personnes qui ont participé au PSG, au CAP, au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et à l'Orientation des cadres ont évalué environ 15 cours du secteur d'activité 2. Quatre-vingt-sept pour cent de ces personnes ont affirmé que les programmes d'apprentissage étaient bien organisés et bien gérés, qu'ils représentaient une utilisation productive de leur temps et qu'elles les recommanderaient à leurs collègues. Soixante-dix-huit pour cent d'entre elles ont affirmé qu'en suivant ces cours, elles avaient appris de nombreuses choses qu'elles avaient l'intention de mettre en œuvre dans leur propre milieu de travail.
- Dans le cadre du PPACS, 88 p. 100 des personnes interrogées, ainsi que leurs gestionnaires, se sont accordées, en moyenne, pour dire que le programme d'apprentissage avait grandement contribué au développement professionnel des participants. En moyenne, 79 p. 100 des cadres qui ont participé au PPACS affirment que le programme d'apprentissage leur a permis d'améliorer leurs capacités de leaders et d'accroître leurs connaissances et leurs compétences. Soixante-sept pour cent de leurs gestionnaires ont confirmé ces données.
- Si ces cadres n'ont pas eu de problème pour évaluer les bénéfices qu'ils ont tirés de leur expérience, ils ont, cependant, eu plus de difficultés à définir les résultats mesurables de l'apprentissage. En effet, seuls 44 p. 100 des participants et 24 p. 100 de leurs gestionnaires ont été capables soit de mesurer les résultats, soit d'attribuer au programme d'apprentissage des résultats spécifiques, tels que l'amélioration de la qualité du travail, des relations de collaboration, de la gestion des conflits, du moral, de la gestion et de la satisfaction des employés.

- Pour revitaliser la fonction publique, il convient de renforcer à long terme sa culture et la fierté de ses employés. Le Centre contribue à mettre sur le devant de la scène les compétences et les accomplissements des leaders de la fonction publique en organisant des cérémonies de reconnaissance du mérite à l'intention des nouveaux cadres supérieurs. En 1998-1999, deux événements de ce type ont été mis sur pied pour 91 nouveaux employés de ce niveau. En outre, ces activités ont été agrémentées d'un nouveau programme d'apprentissage de trois jours, l'Orientation des cadres. Le Centre a élaboré ce cours afin de répondre aux besoins des gestionnaires qui désiraient bénéficier de programmes focalisés et plus courts. Quatre-vingt-dix-huit pour cent des participants interrogés ont reconnu l'utilité de la session.

Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation

- Ce secteur d'activité qui existe depuis trois ans a vu des changements dans ses responsabilités au cours de l'année. Par exemple, il a pris à son compte le Programme Leadership chez les cadres de direction (LCD) qui relevait auparavant du secteur d'activité 2. Cent huit gestionnaires ont participé au programme en 1998-1999.
- L'évaluation du programme Leadership en période de transition, qui a offert 6 sessions et accueilli 157 participants, est en bonne voie. Ce cours est destiné à des cadres supérieurs chargés d'instaurer des changements à grande échelle. Le Centre en a évalué deux sessions et 97 p. 100 des personnes interrogées ont affirmé que ces dernières étaient bien organisées et bien gérées et représentaient une utilisation productive de leur temps. Quatre-vingt-neuf pour cent des participants avaient l'intention de mettre en oeuvre les leçons apprises et 58 p. 100 d'entre eux pensaient que le cours avait fait d'eux des gestionnaires plus efficaces.
- Le secteur d'activité 3 a également lancé le premier module pilote de son programme de leadership organisationnel axé sur le coaching transformationnel. Ce module, qui représentait la base d'une session de cinq modules, avait pour objectif d'orienter et d'habiliter les participants, de renforcer leur engagement vis-à-vis des résultats et de les inciter à améliorer leurs capacités de délégation.
- En 1998-1999, à la suite de consultations avec des gestionnaires de l'ensemble du Canada, on a entrepris d'organiser une session régionale de discussions informelles au Nouveau-Brunswick. Actuellement, on étudie la possibilité de mettre sur pied des sessions de ce type dans d'autres régions.

Gestion des programmes

- L'un des objectifs que le Centre s'est fixés en matière de gestion des ressources humaines, afin de favoriser l'apprentissage et la croissance, était d'élaborer des programmes d'apprentissage à l'intention de l'ensemble de ses employés. Le Centre reconnaît qu'il pourrait encore améliorer le lien entre les secteurs d'apprentissage définis pour les employés et leurs lacunes, mais a pu recommander des cours d'apprentissage en fonction des compétences requises qui sont apparues dans les évaluations du personnel de 1998-1999. Grâce à cet exercice, le Centre a pu définir les besoins de formation et de perfectionnement professionnels. Le Centre s'était fixé pour objectif d'allouer 3 p. 100 de la masse salariale au développement professionnel de ses employés. Ce chiffre a été dépassé en 1998-1999, car le Centre a consacré 5 p. 100 de ses dépenses salariales au perfectionnement professionnel de ses employés, qui a pris la forme de conférences, de séminaires et de cours de formation officiels.
- Une des priorités de ce secteur pour redorer l'image du Centre consistait à regrouper ses installations en un seul campus situé au 373, promenade Sussex. Ce projet a été géré de manière efficace et la cérémonie d'inauguration, qui a eu lieu le 10 février 1999, a été présidée par le premier ministre et la nouvelle présidente. Bien que le regroupement ait été réalisé durant le dernier trimestre de l'année, les employés des Services aux programmes ont dû consentir d'importants efforts durant toute l'année pour mener à bien la planification, l'organisation et la coordination du déménagement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Tableau des engagements pris à l'égard des résultats clés

Le Centre canadien de gestion s'est engagé :

à fournir aux Canadiens et Canadiennes :	qui se manifeste par :	résultats atteints rapportés aux :
une fonction publique dont les cadres de gestion 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 2, 15, 17, 18, 19
- met à profit son leadership et les techniques connexes;	le renforcement des connaissances et des compétences de gestion des cadres	Pages 3, 4, 15, 20, 21, 22, 23, 24
- comprend et favorise le travail en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les organismes sans but lucratif.	une résolution plus systématique des problèmes par des groupes de cadres au sein des ministères et d'un ministère à l'autre	Pages 2, 15, 22, 24

Objectif de gestion interne :

devenir :	se manifestera par :	résultats atteints rapportés aux :
un centre d'apprentissage exemplaire	le renforcement de la capacité du CCG	Pages 5, 15, 25, 26, 27, 28
	un échange suivi et répété d'idées, de meilleures pratiques et de théories entre les programmes de recherche et d'apprentissage.	Pages 15, 25

Remarque : Pour mieux adhérer à l'esprit de la loi qui le régit, le Centre a révisé ses engagements qui ciblent maintenant les « cadres de gestion » de la fonction publique, plutôt que les « cadres de direction » comme il l'avait indiqué dans son rapport de l'an dernier.

Définitions des acronymes

APEX - Association professionnelle des cadres de la fonction publique

BCP - Bureau du Conseil privé

CAP - Programme Cours et affectations de perfectionnement

CCG - Centre canadien de gestion

CFP - Commission de la fonction publique

EXO - Orientation des cadres

LCD - Programme Leadership chez le cadre de direction

LGFP - Loi sur la gestion des finances publiques

PPACS - Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs

PSG - Programme de stagiaires en gestion

SCT - Secrétariat du Conseil du Trésor

SMA - Sous-ministres adjoints

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 1988, 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

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) *veiller 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 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

Lorsqu'il conçoit et met en oeuvre ses programmes et activités de recherche et d'apprentissage, le CCG contribue à accroître le rendement des fonctionnaires et à mieux servir les Canadiens, encourage la fierté et l'excellence et agit comme agent de changement :

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

À l'appui de cette mission, le secteur de la recherche du CCG s'est spécialisé dans les domaines de la gouvernance et de l'imputabilité, du leadership dans la fonction publique, de l'efficacité organisationnelle du secteur public et de la culture organisationnelle du même secteur. Des réseaux et des séminaires rassemblant des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires et d'éminents théoriciens du Canada et d'ailleurs sont organisés pour permettre la discussion, le débat et la résolution des problèmes de gestion publique. Il en résulte souvent des publications que les gestionnaires peuvent utiliser pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion publique et d'administration.

Une deuxième fonction importante est la conception et la mise en oeuvre des volets éducatifs des programmes-clés de perfectionnement des cadres, dont 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) destiné aux gestionnaires et aux cadres prometteurs. Le Centre a également élaboré un ensemble de programmes d'apprentissage plus courts axés sur des secteurs de connaissances critiques pour les gestionnaires de la fonction publique. Il offrira bientôt ses produits à toutes les régions du pays.

En troisième lieu, afin de joindre une masse critique de cadres de la fonction publique, le Centre offre également des expériences d'apprentissage à grande échelle, orientées plus stratégiquement vers des questions liées au changement de culture, au leadership dans les organisations 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 renforcer la capacité de régler les problèmes horizontaux. Le programme Leadership chez le cadre de direction (LCD) et le nouveau Programme de leadership organisationnel, dont le module pilote a été lancé en 1998-1999, font partie de ces expériences. Le Centre met actuellement au point de nouveaux modules qui seront offerts aux cadres supérieurs et aux gestionnaires intermédiaires partout au Canada. Parmi les autres activités d'apprentissage, on retrouve l'organisation et la gestion d'une série de discussions informelles, de conférences et d'activités spéciales abordant des questions d'actualité dans le domaine de l'administration publique et de la gestion.

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 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 ». En même temps, les participants aux programmes d'apprentissage tirent de leur expérience des connaissances qui servent à alimenter de nouvelles

recherches du Centre, ou à enrichir des recherches existantes, créant ainsi une organisation intelligente qui fait jaillir et exploite les connaissances individuelles et collectives dans un esprit de parfait partenariat.

Gouvernance

Entre l'annonce de sa création en 1988 et son établissement en vertu de la loi, le Centre a été régi par des décrets. C'est le 1^{er} décembre 1991, au moment de la promulgation du projet de loi le constituant que le Centre est devenu un établissement public. Il est dirigé par un président ayant le rang d'un sous-ministre et le rôle d'un directeur général. Un conseil d'administration, formé de membres provenant en nombre égal des secteurs public et privé, est chargé, conformément à l'article 12 de la Loi, 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 président 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 président du CCG sont membres d'office du conseil d'administration. Aux fins de la Loi, le CCG relève du Premier ministre.

Cadre opérationnel

Le milieu de travail de la fonction publique change, tout comme ses effectifs.

Aujourd'hui, 60 p. 100 des effectifs sont des travailleurs de l'information, ce qui change la conception actuelle des rôles des employés, des gestionnaires et des chefs de file dans la fonction publique.

Dans un environnement mondial, une société et une économie fondés sur l'information, il est évident que la fonction publique doit devenir un organisme d'apprentissage si elle veut préserver la pertinence de l'administration publique pour les citoyens. La fonction publique doit être capable de soutenir la création des avantages comparatifs dont le Canada aura besoin pour tailler sa place sur la

scène mondiale et continuer d'attirer chez lui les talents et les investissements. Pour ce faire, elle doit prévoir les changements et s'y adapter rapidement. Le Centre doit assumer un rôle dynamique et orienter la culture de la fonction publique dans ce sens.

Le CCG est une ressource organisationnelle unique pour la fonction publique dans la mesure où il assure le perfectionnement de ses gestionnaires au sein d'une structure complexe de formation et de perfectionnement. Dans toutes ses activités de recherche et d'apprentissage, le Centre travaille en partenariat avec les organismes centraux que sont le Bureau du Conseil privé (BCP), la Commission de la fonction publique (CFP) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Un conseil d'administration approuve les orientations stratégiques du Centre qui consulte ses clients et d'autres intervenants pour l'élaboration des programmes d'apprentissage. De même, le plan de recherche du Centre est élaboré en consultation avec le conseil d'administration, les sous-ministres et les intervenants. Le Centre collabore aussi étroitement avec le Réseau du leadership et le Secrétariat de la recherche stratégique. Il cultive en outre des relations avec un bassin de partenaires de plus en plus vaste et cherche à élargir ses partenariats avec le secteur privé et des organismes ou des particuliers à l'étranger.

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. Pour les volets éducatifs de ces programmes et du PPACS, le Centre s'appuie sur une démarche axée sur la collaboration. Pour étendre le plus possible son champ d'influence, le Centre fournit à ses clients ministériels des conseils sur les structures, les techniques et les normes en matière de leadership et d'apprentissage.

Au cours du dernier trimestre de 1998-1999, une nouvelle présidente a été nommée au CCG qui a entrepris une série de consultations avec des gestionnaires, des intervenants et des organismes du secteur privé pour comprendre les besoins, les possibilités d'intervention pour le Centre et donc pour cerner ses futures orientations stratégiques. Un des plus importants défis que le Centre ait toujours eu à relever est de rester à l'avant-garde de la conception et de la mise en oeuvre d'activités d'apprentissage de calibre mondial pour le perfectionnement des gestionnaires, et que ces activités répondent aux besoins de sa clientèle et de la fonction publique en général. Le CCG travaille ardemment pour atteindre ce but en s'appuyant sur un large éventail de partenariats avec des universitaires, des institutions de recherche canadiennes et étrangères, un large bassin de fournisseurs du domaine de l'apprentissage et à la consultation avec des clients et des collègues d'autres organismes centraux et des ministères. Ce défi croîtra à mesure que se joindront aux partenariats des conseils régionaux, d'autres universités et des organismes du secteur privé, tandis que le Centre poursuivra son cheminement vers une renommée internationale.

Organisation du Centre

Organisation et secteurs d'activité

Aux termes de la Loi sur le CCG, le Premier ministre est le ministre responsable du Centre. Ce dernier est dirigé par une présidente et était constitué, en 1998-1999, de quatre unités organisationnelles et de quatre secteurs d'activité. Pendant la même période, des changements ont été apportés aux noms de trois des unités organisationnelles. Ces changements ne sont pas profonds, mais ils répondent au besoin de mieux souligner le rôle de ces unités. En outre, depuis le dernier rapport sur le rendement, le Centre a créé une nouvelle unité organisationnelle qui sera responsable du secteur d'activité 3. Les descriptions des secteurs d'activité demeurent les mêmes que dans le dernier rapport sur le rendement. La figure 1 fournit un aperçu de la relation entre les unités organisationnelles et les secteurs d'activité.

Les quatre secteurs d'activité sont les suivants :

1. Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain

Le secteur d'activité 1 aide à renforcer la capacité des gestionnaires de la fonction publique de servir les Canadiens en façonnant, en comprenant et en consolidant l'engagement envers un programme de gestion pour la fonction publique de demain. Afin de répondre aux besoins des clients, le secteur, en partenariat avec d'autres organismes centraux, offre un programme de recherche qui cerne les problèmes cruciaux en matière de gestion et réunit des dirigeants et des gestionnaires 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 crée un fonds 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.

2. Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage

Ce secteur d'activité a pour but d'améliorer la capacité des gestionnaires de la fonction publique de servir les Canadiens en créant des occasions d'apprentissage collectif et en formant un bassin de gestionnaires à l'écoute des besoins des clients, hautement qualifiés et créatifs. Le secteur d'activité 2 s'occupe de concevoir, pour les dirigeants et les gestionnaires prometteurs, des activités d'apprentissage de calibre mondial qui reflètent les priorités de la fonction publique, y compris le service axé sur les citoyens tant dans la prestation des services que dans l'élaboration des politiques, en ayant recours à des techniques modernes en matière de leadership et de gestion, et à la création de partenariats avec les secteurs public, privé et bénévole. Ce secteur offre également des forums pour l'exploration de nouvelles idées et de l'apprentissage collectif grâce à des réseaux qui favorisent les échanges d'idées sur les problèmes horizontaux.

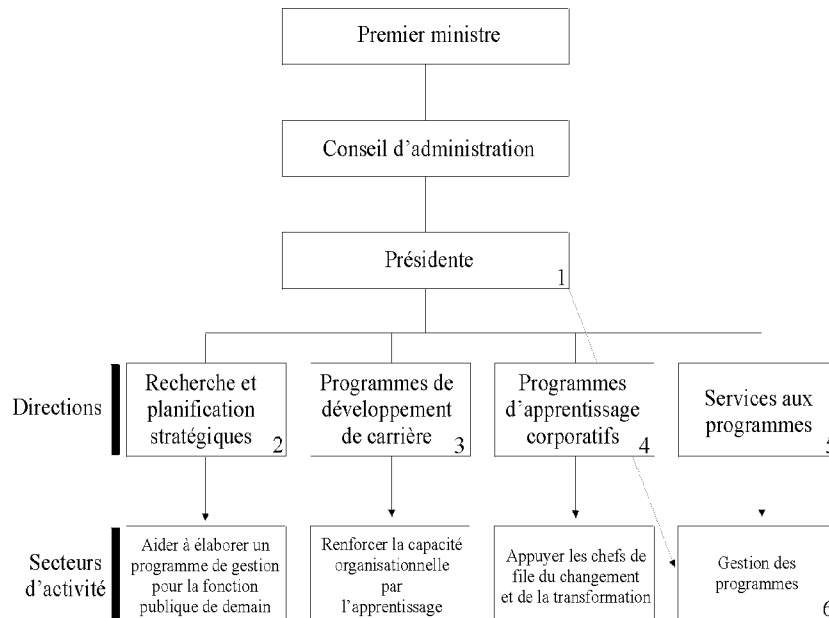
3. Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation

Les sous-ministres doivent continuellement relever un défi de taille : celui de redéfinir la position stratégique de leurs ministères et gérer le processus de changement. Le CCG doit donc être en mesure d'appuyer les programmes de changement ministériels par l'élaboration de programmes de perfectionnement des cadres sur mesure. Pour ce faire, il doit définir les besoins d'apprentissage communs aux ministères; décider, après analyse, s'il vaut mieux faire ou faire faire la conception et la mise en oeuvre de programmes-pilotes pour répondre à ces besoins; adapter les programmes d'apprentissage aux besoins de chaque ministère et des autres organisations partenaires, s'il existe des possibilités d'applications générales. Ce secteur offre aussi des activités d'apprentissage à grande échelle, y compris des activités spéciales traversant les frontières ministérielles et les programmes de leadership organisationnels.

4. Gestion des programmes

Ce secteur d'activité a pour but d'optimiser la capacité interne du Centre et ses investissements financier, humain, informatique et matériel, ainsi que de faire du CCG un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne. Ce secteur assure 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 un régime de gouvernance et des mesures d'imputabilité qui garantissent un rendement fondé sur les résultats de même qu'une structure et des modalités de planification des activités qui tiennent compte de la capacité des ressources humaines et des problèmes connexes. Il assure un écoulement intégré, suivi et efficace d'idées, de processus et de systèmes entre les différents secteurs d'activité.

Figure 1 : Tableau de l'organisation du Centre canadien de gestion



- 1.Ce titre remplace celui de « directrice » employé auparavant.
- 2.Ce titre remplace celui de « Recherche » employé auparavant.
- 3.Ce titre remplace celui de « Programme d'apprentissage pour les cadres de direction » employé auparavant.
4. Nouvel organisme responsable du secteur d'activité 3
- 5.Ce titre remplace celui de « Services corporatifs » employé auparavant.
- 6.Ce titre remplace celui de « Gestion générale » employé auparavant.

Section III : Rendement du Centre

Attentes relatives au rendement

Au service des Canadiens

Doter les Canadiens d'une fonction publique dirigée par un personnel hautement compétent, innovateur et sensible à leurs besoins.

L'un des principaux objectifs du Centre dans son désir de mieux servir les Canadiens en 1998-1999 a été de terminer son programme de recherche sur la prestation de services axés sur les citoyens. Pour ce faire, le Centre a accordé une attention particulière aux secteurs nécessitant une collaboration intergouvernementale et aux priorités cernées par les clients consultés au sujet de la prestation horizontale de services et des besoins d'amélioration. Ce travail, il l'a réalisé avec le soutien d'un réseau de gestionnaires de haut niveau des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales. En outre, pour aider les leaders de la fonction publique à élargir leurs connaissances des questions du jour en matière de gestion et d'administration publiques et pour les inciter à influencer le programme de gestion de leurs fonctions publiques respectives, le Centre a entrepris des recherches dans les domaines de la gouvernance, du leadership et de l'apprentissage des cadres, et s'est servi pour cela de ses nouveaux réseaux nationaux et internationaux.

En second lieu, le Centre s'est attaché, en 1998-1999, à améliorer l'efficacité des expériences d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique en recourant plus systématiquement à la technologie et aux méthodes pédagogiques modernes comme l'apprentissage par l'action et le coaching dans tous ses programmes de développement de carrière. Pour enrichir encore davantage son choix de programmes d'apprentissage, le Centre a aussi élaboré de courts modules. Parallèlement, il a conçu des occasions d'apprentissage qu'il a stratégiquement articulées autour de problèmes de gestion, de la question du leadership ou du changement de culture dans l'espoir d'atteindre une masse critique de leaders de la fonction publique. Au nombre des projets figuraient la version pilote du premier d'une série de modules devant faire partie d'un nouveau programme d'apprentissage et de développement du leadership afin d'aider les sous-ministres à apporter des changements et à améliorer le travail d'équipe. Le Centre a aussi organisé régulièrement des activités spéciales à l'intention des leaders dans les domaines de l'apprentissage de pointe et de la gestion et de l'administration publiques.

Rendement interne

Renforcer les capacités du CCG et en faire un organisme d'apprentissage modèle.

Le CCG a pris conscience du fait que, pour mener à bien le travail qu'il avait planifié, il devait soutenir son plan d'action par une série d'initiatives de gestion interne dont l'objet devait être de

renforcer les capacités de ses effectifs. Il a aussi veillé à renouveler son image et a multiplié ses efforts en matière de responsabilité et de reddition de comptes. Il a donc prévu d'améliorer son cadre de travail dans le domaine des ressources humaines en harmonisant la classification et en dotant les principaux postes de direction, en élaborant des plans d'apprentissage pour les employés et en cernant les compétences. En 1998-1999, le Centre s'est aussi fixé l'objectif primordial de moderniser son image, ce qu'il a fait en adoptant une nouvelle allure, renforcée par le regroupement de ses deux campus en un, et en la faisant largement connaître. Il s'est enfin donné pour tâche d'améliorer ses stratégies d'évaluation du rendement en perfectionnant continuellement ses systèmes de mesure des programmes d'apprentissage afin d'en déterminer l'incidence.

Réalisations sur le plan du rendement

Pour le CCG, un important indicateur de son rendement est la mesure par laquelle il arrive à toucher une masse critique de leaders, élément essentiel à son succès s'il veut, comme il se l'est fixé, favoriser un changement de culture et renforcer le leadership dans la fonction publique. En 1998-1999, le CCG a accueilli 4 313 participants à ses programmes, ce qui veut dire qu'il a réduit de 2 p. 100 sa pénétration de sa population totale cible par rapport à l'année précédente. Ce léger recul est surtout notable dans le groupe des cadres subalternes et leurs équivalents et s'explique par un resserrement des prestations (7 p. 100 moins de cours) et la décision de supprimer le Programme Leadership pour le cadre de direction trois mois avant la fin de l'exercice. En janvier, le Centre a choisi de poursuivre le programme, mais dans une version modifiée et plus adaptée aux besoins des clients. Par contre, le nombre de participants du niveau des sous-ministres a triplé durant l'exercice 1998-1999 grâce à la multiplication des occasions d'apprentissage. Outre ses programmes d'apprentissage, le Centre a aussi élargi son champ d'action à tous les gestionnaires de la fonction publique en faisant paraître cinq rapports de recherche sur le service axé sur la clientèle. On peut se procurer ces rapports sur le site Web du Centre.

Dans son dernier rapport sur le rendement, le Centre a indiqué qu'il travaillerait à l'élaboration d'un instrument d'évaluation afin de mesurer l'incidence de ses programmes d'apprentissage. Il a consacré les deux premiers trimestres de l'année au développement de cet instrument générique d'évaluation qui s'est combiné à une approche inspirée du modèle de Kirkpatrick, reconnu et adopté comme la norme dans le monde de l'évaluation de l'apprentissage. Le modèle mis au point comprend quatre phases d'évaluation : la réaction, l'apprentissage, le comportement et les résultats ou l'incidence du programme d'apprentissage. Les participants sont invités à répondre à un questionnaire qui les amène à évaluer leurs réactions au programme et leur degré d'assimilation de la matière juste après l'activité.

Les questions sont formulées de telle sorte que le participant doit expliquer comment il a l'intention de mettre en pratique les résultats de son apprentissage dans son milieu de travail. Au bout de six mois, les participants sont invités à répondre à un autre questionnaire qui permet de tirer des conclusions sur les changements comportementaux survenus et les résultats mesurables et attribuables au programme d'apprentissage. Par exemple, le questionnaire demande aux participants de dire si le programme a fait d'eux de meilleurs gestionnaires. On invite les supérieurs des participants à remplir parallèlement une évaluation complémentaire portant sur les mêmes facteurs soit les changements de comportement et les résultats mesurables qu'ils ont observés chez leurs employés à la suite du programme d'apprentissage.

L'instrument a été mis en application durant le troisième trimestre de l'exercice et le CCG a commencé à mesurer systématiquement les réactions des participants, leur apprentissage, leur comportement et l'incidence générale des programmes d'apprentissage sur eux. En raison de cette entrée tardive sur scène, le Centre n'a pu administrer les trois questionnaires et les résultats qu'il a compilés ne couvrent ni l'année entière ni l'ensemble des programmes. Toutefois, il a réussi à évaluer un total de 16 prestations assurées par les secteurs d'activité 2 et 3. Le taux moyen de réponse a été de 62 p. 100. Soixante-huit pour cent des participants du Programme de stagiaires en gestion, du CAP, de l'Orientation des cadres et du programme Leadership en période de transition ont rempli les questionnaires qui leur ont été distribués à la fin de l'activité d'apprentissage. Cinquante-cinq pour cent des participants au PPACS ont répondu à un questionnaire qui leur avait été soumis six mois après l'activité d'apprentissage. Par ailleurs, 41 p. 100 des gestionnaires des participants au PPACS ont aussi répondu. Dans la grande majorité, les évaluations ont été positives, quatre-vingt-sept pour cent des participants ayant trouvé les activités d'apprentissage bien organisées et bien gérées et conformes à l'idée qu'ils se faisaient d'une utilisation productive de leur temps. En moyenne, 62 p. 100 affirmaient qu'ils pensaient être en mesure de devenir de meilleurs leaders à la suite du programme d'apprentissage. Ces évaluations témoignent de la valeur que les participants reconnaissent aux programmes d'apprentissage et leurs intentions claires de mettre leurs leçons en pratique.

En moyenne, 79 p. 100 des répondants du PPACS ont affirmé qu'ils étaient devenus de meilleurs leaders depuis leur participation au programme et 67 p. 100 de leurs supérieurs ont confirmé leurs dires. Toutefois, pour ce qui est des résultats mesurables, seuls 44 p. 100 des participants au PPACS et 24 p. 100 de leurs supérieurs ont pu établir un lien entre les leçons apprises et les résultats obtenus (par exemple, la qualité du travail, le degré de coopération et la gestion des différends). Ces évaluations plus faibles montrent à quel point il est difficile de cerner les liens directs qui existent entre les activités d'apprentissage et leur incidence sur les résultats. Ce problème est peut-être imputable à l'absence de mesures de rendement avant et après l'activité d'apprentissage, de sorte que les participants et leurs supérieurs n'ont pas la base de comparaison qui leur permettrait de mesurer le progrès réalisé. Il y a aussi les autres variables, indépendantes des programmes d'apprentissage, qui interviennent dans l'environnement et qui influencent le rendement. Le Centre reconnaît en outre que le questionnaire ne cerne peut-être pas adéquatement les résultats vraiment significatifs pour les ministères. Il continue donc son travail pour perfectionner son outil d'évaluation.

Quand il aura pu administrer tout l'ensemble des questionnaires dans le contexte de tous les cours et activités d'apprentissage qu'il a à son programme et pendant tout un exercice, le Centre sera davantage en mesure d'évaluer le degré de changement comportemental qu'il suscite et les résultats qu'il peut attribuer à son enseignement.

Le taux de promotion des participants au PPACS est un signe du succès des contributions de tous les partenaires au programme, dont la Commission de la fonction publique et le Centre. Même s'il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le volet éducatif du programme, offert par le Centre, contribue aux promotions, on peut supposer qu'il compte pour beaucoup dans l'acquisition des compétences nécessaires aux candidats aux promotions. En 1998-1999, 67 p. 100 des participants ont été promus dont un au rang de sous-ministre adjoint.

La section qui suit présente une description des réalisations spécifiques de chaque secteur d'activité.

1. Secteur d'activité 1 - Réalisations

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

Dépenses prévues	1 276 000 \$
<i>Total autorisé</i>	<i>1 405 950 \$</i>
Montants réels pour 1998-1999	1 558 870 \$

1.1 Contribuer au programme de gestion de la fonction publique par la recherche stratégique sur la gestion publique

Généralités

Ce premier secteur-clé d'intervention s'appuie sur le fait que le CCG est bien placé pour contribuer au programme de gestion actuelle et à venir de la fonction publique, ne serait-ce qu'en raison des travaux de recherche qu'il mène en collaboration avec des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires, des partenaires et des intervenants. Par des discussions, des échanges et des exercices de réflexion sur les questions essentielles et les grandes tendances qui agissent sur la gestion et l'administration publiques, des réseaux de praticiens alimentent le débat et préparent des rapports et des publications dans lesquels ils cernent les tendances, les questions stratégiques et les enjeux de la gestion publique et influencent le programme de gestion du secteur public.

Réalisations sur le plan du rendement

- En 1998-1999, le secteur d'activité 1 a tenu des réunions régulières dans ses quatre « réseaux » de sous-ministres adjoints (SMA) sur les différents modes de prestation des services, la réglementation et la conformité, la science et la revitalisation de la fonction publique. Au total, 27 réunions ont eu lieu auxquelles ont participé 444 leaders de haut niveau, soit 20 p. 100 de plus que l'an dernier. Le taux de participation et son accroissement par rapport à l'an dernier sont signes que les SMA désirent jouer un rôle dans la recherche et l'apprentissage et qu'ils sont au courant des pratiques de gestion de pointe. Trois de ces réseaux ont produit, ou sont en voie de le faire, des publications et des guides pour conseiller et guider les gestionnaires dans la pratique.
- Le CCG a lancé un bon nombre de discussions, de débats et d'analyses sur les importantes questions auxquelles la fonction publique doit répondre. Par son travail, le Réseau de service axé sur les citoyens a formé un solide regroupement de praticiens en provenance des trois ordres de gouvernement et a aidé les cadres supérieurs à approfondir leur compréhension des

priorités de l'administration publique en ce qui a trait à l'amélioration des services aux citoyens. En 1998-1999, le Réseau a tenu deux forums régionaux, un forum national et un salon sur les pratiques exemplaires. Un sondage national mené auprès des citoyens canadiens a permis de cerner leurs besoins et leurs attentes en matière de services, et le Réseau a publié plusieurs documents sur les façons d'améliorer les services aux Canadiens. Ces publications sont : *Les citoyens d'abord*, *Service axé sur les citoyens : Répondre aux besoins des Canadiens*, *Sondages auprès des clients et des citoyens : Dissiper les mythes et redéfinir les orientations*, *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques*, *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*, *Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesure commune* et *Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesure commune - Guide du gestionnaire*. Outre les outils qui en ont découlé, les forums de discussion qui ont précédé la production des rapports ont aussi beaucoup contribué à l'avancement de la connaissance. Ont participé à ces forums des leaders de haut niveau des administrations fédérale, provinciales et municipales qui ont pu partager leurs expériences et leurs points de vue.

Le travail du Réseau du service axé sur les citoyens a été de démystifier la prestation des services publics, d'élaborer de nouveaux outils d'amélioration du service et de découvrir les pratiques exemplaires en matière de service en vigueur ailleurs dans le pays et dans d'autres administrations publiques.

Ces outils de référence, qui appuieront les leaders de la fonction publique dans leur acquisition de compétences, les inciteront aussi à pousser plus loin leur engagement envers l'amélioration de la prestation des services. Le nombre de visiteurs du site Web du Centre témoigne de l'utilité de ces rapports. Parmi eux, trois rapports particulièrement populaires ont été téléchargés 1 362 fois par des visiteurs du site.

- D'autres réseaux ont également été très actifs en 1998-1999. Par exemple, le réseau Revitaliser la fonction publique a tenu sept réunions auxquelles ont participé au total 116 praticiens et universitaires. Entre autres résultats importants, ce groupe va faire paraître un livre intitulé *Revitalisation de la fonction publique : une vision de la fonction gouvernementale pour le 21^e siècle*. Cette publication a pour objet d'aider les gestionnaires et les universitaires à cerner les défis qui se poseront pour la fonction publique de demain et à y trouver des solutions.

1.2 Un bassin de gestionnaires plus informés et plus engagés

Généralités

Ce deuxième secteur-clé d'intervention pour le secteur d'activité 1 a pour mandat de contribuer à l'établissement d'un bassin de gestionnaires solides en les informant des tendances stratégiques et des pratiques de gestion de pointe, et en encourageant leur engagement à l'égard du programme de gestion du Centre. Il réalise ce travail en amenant les leaders et les gestionnaires de la fonction publique à participer aux recherches actives, aux réseaux de praticiens et aux activités d'apprentissage axées sur la recherche.

Réalisations sur le plan du rendement

Rendement du Centre 18

- Le secteur d'activité 1 travaille également avec le Bureau du Conseil privé pour améliorer la compréhension des gestionnaires de la fonction publique de ce que représente l'engagement envers le citoyen et le soutien des priorités de l'administration publique qui veut renforcer la relation entre elle et les citoyens. En 1998-1999, environ 500 participants ont assisté à neuf séminaires sur l'engagement envers les citoyens. Ces rencontres ont donné lieu à des rapports sommaires que le secteur colligera par la suite en une publication sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises, au profit des fonctionnaires.
- En plus des activités de recherche, le Centre organise des activités annuelles avec les milieux universitaires pour cultiver ses partenariats avec eux. En 1998-1999, il a tenu deux activités de ce genre dont le douzième séminaire annuel des universitaires, une des façons pour le Centre de concrétiser son partenariat avec les universitaires, qui a accueilli 48 universitaires d'un peu partout au Canada. Ce séminaire a permis de nourrir les échanges entre le CCG et les universitaires canadiens, et à tenir les participants au courant des derniers développements, des changements et des innovations au sein de l'administration fédérale. La deuxième activité a été la huitième conférence annuelle Manion qui a rassemblé 102 dirigeants de la fonction publique et des membres en vue du milieu universitaire. L'orateur principal de la conférence était l'un des étudiants les plus éminents du monde sur la question du gouvernement et un expert reconnu du thème de la bureaucratie et de la moralité de l'Université de Californie.
- Enfin, le secteur d'activité 1 a travaillé en partenariat avec l'Institut d'administration publique du Canada avec lequel il a achevé une enquête conjointe de deux ans auprès des sous-ministres fédéraux et provinciaux afin de cerner les tendances, les enjeux et les difficultés auxquels seront confrontés les dirigeants de la fonction publique au cours des trois prochaines années. L'information qui en est ressortie met au jour des problèmes quant à la revitalisation des ressources humaines, au service, au rendement et à la responsabilité, et a contribué à guider la recherche du CCG et à en établir les priorités.

2. Secteur d'activité 2 - Réalisations

Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage

Dépenses prévues	7 779 000 \$
<i>Total autorisé</i>	<i>6 744 439 \$</i>
Montants réels pour 1998-1999	5 063 826 \$

2.1 Renforcer la capacité de leadership en inculquant aux leaders de la fonction publique les compétences nécessaires pour servir les Canadiens de manière efficace

Généralités

Les programmes et les activités d'apprentissage que le Centre élabore à l'intention des gestionnaires et des leaders prometteurs ont pour objectif d'inculquer aux cadres supérieurs de la fonction publique les compétences et les connaissances qui leur permettront de moderniser la prestation des services, d'améliorer l'élaboration des politiques en encourageant la participation des citoyens à ce processus, et de gérer plus efficacement les ressources humaines de manière à faire de leurs employés des personnes motivées et engagées, capables de répondre aux besoins des Canadiens durant le nouveau millénaire.

Résultats sur le plan du rendement

- En 1998-1999, le nombre des participants au Programme de stagiaires en gestion (PSG) a augmenté de 39 p. 100 par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est intervenue à la suite d'accords spéciaux que le Centre a conclus avec deux ministères qui avaient, par le passé, offert le même type de programme à leurs nouveaux employés. Environ 22 cours ont été organisés. La moitié d'entre eux ont fait l'objet d'une restructuration qui a été dirigée par un comité consultatif composé de clients clés. Le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), que le Centre a agrémenté de trois modules supplémentaires, a également vu le nombre de ses participants doubler au cours de cette année. Deux voyages d'étude, l'un dans l'Est et l'autre dans l'Ouest du Canada, et un cours en salle de classe y ont été ajoutés afin d'élargir la portée extérieure du programme. En sus des modules permanents du CAP, le secteur d'activité 2 a de nouveau offert, en 1998-1999, une journée de perfectionnement du CAP, qui a accueilli 101 participants. Une bonne partie de la journée a

été consacrée à des ateliers et à des activités de groupes portant sur le mentorat, les plans d'apprentissage personnalisés, les affectations, la réorientation et l'apprentissage. Les participants ont profité de cette occasion pour échanger leurs points de vue, leurs idées et

Les programmes du CCG intéressent un plus grand nombre de futurs leaders et influencent leur comportement à un stade plus précoce de leur carrière.

leurs expériences. Pour encourager l'instauration d'une culture de l'apprentissage permanent, le Centre a également mis sur pied, en collaboration avec les participants, une activité axée sur l'apprentissage et le leadership.

Les statistiques, qui indiquent une augmentation du nombre des participants, sont encourageantes, car elles témoignent,

d'une part, de la confiance accrue que les ministères placent en la qualité des programmes du Centre et, d'autre part, des économies que le gouvernement réalise du fait que les ministères choisissent de suivre les programmes du Centre.

En 1998-1999, le Centre a amélioré ses procédures d'évaluation. Près de 59 p. 100 des personnes qui ont participé au PSG, au CAP, au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et à l'Orientation des cadres ont évalué environ 15 cours du secteur d'activité 2.

Quatre-vingt-sept pour cent de ces personnes ont affirmé que les programmes d'apprentissage étaient bien organisés et bien gérés, qu'ils représentaient une utilisation productive de leur temps et qu'elles les recommanderaient à leurs collègues. Soixante-dix-huit pour cent d'entre elles ont affirmé qu'en suivant ces cours, elles avaient appris de nombreuses choses qu'elles avaient l'intention de mettre en œuvre dans leur propre milieu de travail. Quant aux stagiaires du PSG, ils pensaient appliquer ces enseignements dans le but d'améliorer les pratiques de gestion des équipes, la qualité des relations de travail et l'organisation horizontale du travail, alors que les gestionnaires plus expérimentés du CAP prévoient d'utiliser les leçons apprises pour accroître les connaissances de leurs employés, promouvoir la création de partenariats, renforcer la responsabilisation et élaborer de nouveaux moyens de prestation des services. Lorsque ces groupes auront répondu aux questionnaires de suivi, le Centre aura la possibilité de comparer les résultats escomptés et les résultats finaux.

- Les cadres qui ont participé au PPACS ont, en collaboration avec leurs gestionnaires, transmis au Centre de l'information au sujet de l'impact que ses programmes d'apprentissage avaient exercé en termes de modifications du comportement et de résultats mesurables. Ces données concernent le degré d'amélioration des capacités et des compétences des gestionnaires - un indicateur de rendement clé grâce auquel le CCG peut mesurer les progrès qu'il réalise dans l'atteinte de son objectif principal qui est d'affermir les capacités des cadres supérieurs de la fonction publique.

- Dans le cadre du PPACS, 88 p. 100 des personnes interrogées, ainsi que leurs gestionnaires, se sont accordées, en moyenne, pour dire que le programme d'apprentissage avait grandement contribué au développement professionnel des participants.

En moyenne, 79 p. 100 des cadres qui ont participé au PPACS affirment que le programme d'apprentissage leur a permis d'améliorer leurs capacités de leaders et d'accroître leurs connaissances et leurs compétences. Soixante-sept pour cent de leurs gestionnaires ont confirmé ces données.

Si ces cadres n'ont pas eu de problème pour évaluer les bénéfices qu'ils ont tirés de leur expérience, ils ont, cependant, eu plus de difficultés à définir les résultats mesurables de l'apprentissage. En effet, seuls 44 p. 100 des participants et 24 p. 100 de leurs gestionnaires ont été capables soit de mesurer les résultats, soit d'attribuer au programme d'apprentissage des résultats spécifiques, tels que l'amélioration de

la qualité du travail, des relations de collaboration, de la gestion des conflits ainsi que de la satisfaction, du moral et de la gestion des employés. Comme nous l'avons mentionné auparavant, cette notation peu favorable peut être imputée à divers facteurs, dont la pertinence des questions elles-mêmes. C'est pourquoi le Centre continue d'affiner son outil d'évaluation afin de mieux comprendre les liens qui existent entre les capacités inculquées grâce à l'apprentissage et les résultats mesurables.

- Pour revitaliser la fonction publique, il convient de renforcer à long terme sa culture et la fierté de ses employés. Le Centre contribue à mettre sur le devant de la scène les compétences et les accomplissements des leaders de la fonction publique en organisant des cérémonies de reconnaissance du mérite à l'intention des nouveaux cadres supérieurs. En 1998-1999, deux événements de ce type ont été mis sur pied pour 91 nouveaux employés de ce niveau. En outre, ces activités ont été agrémentées d'un nouveau programme d'apprentissage de trois jours, l'Orientation des cadres. Le Centre a élaboré ce cours afin de répondre aux besoins des gestionnaires qui désiraient bénéficier de programmes focalisés et plus courts. Le cours Orientation des cadres portait sur des sujets tels que les valeurs et l'éthique professionnelles, le processus d'élaboration des politiques et la manière d'instaurer un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Quatre-vingt-dix-huit pour cent des participants interrogés ont reconnu l'utilité de la session.
- Un autre programme court intitulé Structure et Fonctionnement du gouvernement a été introduit en 1998-1999 dans le cadre du secteur d'activité 2. Quatre-vingt-sept personnes ont, à ce jour, participé aux quatre sessions organisées. Ce programme n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation officielle, mais la plupart des participants s'en sont dits satisfaits. Les derniers cours du programme Sivuliuqtit ont été mis en œuvre en 1998-1999, en collaboration avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Ce programme d'apprentissage a joué un rôle clé dans la préparation des leaders du territoire du Nunavut.

Secteur d'activité 3 - Réalisations

Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation	
Dépenses prévues	953 000 \$
Total autorisé	2 295 088 \$
Montants réels pour 1998-1999	2 751 419 \$

3.1 Des projets à grande échelle permettent d'améliorer le rendement des gestionnaires

Généralités

Les résultats clés du secteur d'activité 3 traduisent la nécessité de perfectionner les personnes investies de fonctions essentielles en instaurant une culture de la fonction publique axée sur le changement et l'apprentissage permanent et en mettant sur pied des programmes d'apprentissage à l'intention de l'ensemble des leaders et des gestionnaires, de manière à ce que ces personnes soient en mesure d'influencer efficacement le rendement de la fonction publique. Ces activités à grande échelle sont organisées sous la forme de forums qui ont pour objectif de renforcer les capacités de l'ensemble des leaders et des gestionnaires et de promouvoir les changements organisationnels.

Résultats sur le plan du rendement

- Ce secteur d'activité qui existe depuis trois ans a vu des changements dans ses responsabilités au cours de l'année. Par exemple, il a pris à son compte le Programme Leadership chez les cadres de direction (LCD) qui relevait auparavant du secteur d'activité 2. Ce programme, qui s'adresse avant tout aux gestionnaires, convenait mieux à ce secteur d'activité. Le Centre a décidé, d'une part, de refondre le programme, et d'autre part, de ne pas le retirer tout de suite du secteur, comme cela était prévu, mais de continuer à l'offrir jusqu'à ce que le nouveau programme de leadership soit prêt. Cent huit gestionnaires ont participé au programme en 1998-1999.
- L'évaluation du programme Leadership en période de transition, qui a offert 6 sessions et accueilli 157 participants, est en bonne voie. Ce cours est destiné à des cadres supérieurs chargés d'instaurer des changements à grande échelle. Le Centre en a évalué deux sessions et 97 p. 100 des personnes interrogées ont affirmé que ces dernières étaient bien organisées et bien gérées et représentaient une utilisation productive de leur temps.

Quatre-vingt neuf pour cent des participants du programme Leadership en période de transition avaient l'intention de mettre en œuvre les leçons apprises et 58 p. 100 d'entre eux pensaient que le cours avait fait d'eux des gestionnaires plus efficaces.

Le secteur d'activité 3 offrait, en outre, d'autres programmes et activités d'apprentissage qui portaient, entre autres, sur le droit et la gestion publique, les tribunaux administratifs, ainsi que des déjeuners et des forums à l'intention des sous-ministres, des chefs d'organisme et des sous-ministres adjoints (SMA).

Des activités spéciales, dont une série de séances de discussions informelles, qui ont

accueilli 1 164 gestionnaires, ont également été organisées. Le secteur a enregistré des réactions positives vis-à-vis des forums adressés aux SMA et a reçu un appui soutenu pour les cours relatifs aux tribunaux administratifs.

3.2 Stratégies servant à cerner les questions d'apprentissage courantes qui permettent de soutenir la gestion du changement au sein de la fonction publique

- Le secteur d'activité 3 a également lancé le premier module pilote de son programme de leadership organisationnel axé sur le coaching transformationnel. Ce module, qui représentait la base d'une session de cinq modules, avait pour objectif d'orienter et d'habiliter les participants, de renforcer leur engagement vis-à-vis des résultats et de les inciter à améliorer leurs capacités de délégation. Fidèle aux stratégies d'apprentissage modernes, le CCG a sollicité l'aide d'un comité consultatif composé de 42 participants nommés par leur sous-ministre, auquel il a demandé d'élaborer le programme avec des concepteurs professionnels et de participer au module pilote. Durant l'année, le comité a également commencé à conceptualiser les autres modules du programme.
- En 1998-1999, à la suite de consultations avec des gestionnaires de l'ensemble du Canada, on a entrepris d'organiser une session régionale de discussions informelles au Nouveau-Brunswick. Actuellement, on étudie la possibilité de mettre sur pied des sessions de ce type dans d'autres régions. Du reste, l'un des principaux projets à venir du Centre est d'élargir la portée de ses activités. Le Centre s'est aussi distingué en planifiant d'autres activités, telles que le symposium de l'APEX, et en y participant, ce qui explique, en partie, les réactions positives qu'il a recueillies auprès des participants.

Secteur d'activité 4 - Réalisations

Gestion des programmes	
Dépenses prévues	4 201 000 \$
<i>Total autorisé</i>	<i>5 535 559 \$</i>
Montants réels pour 1998-1999	5 895 781 \$

4.1 Le renforcement des capacités du CCG

Généralités

Le Centre est convaincu que son aisance à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés vient de sa capacité interne inébranlable de concilier la planification opérationnelle et la gestion des ressources humaines, d'intégrer de façon homogène des études à ses programmes d'apprentissage, d'introduire de manière croissante la technologie dans ses activités d'apprentissage et de confirmer régulièrement son statut d'organisme de pointe par des évaluations de sa performance et des études comparatives.

Résultats sur le plan du rendement

- On a intégré des volets de recherche et d'apprentissage au PPACS, dans le cadre duquel on a également élaboré et offert trois nouveaux modules d'apprentissage, dont l'un a été développé à partir des résultats de l'étude consacrée à la prestation des services axés sur les citoyens. Les participants, qui ont élaboré un document confirmant leur volonté de mettre en œuvre un service axé sur les citoyens, transmettront cet engagement aux personnes employées dans leur milieu de travail. On a également inclus dans le nouveau programme de leadership du secteur 3 des résultats d'études menées au sujet des services axés sur les citoyens. Le Centre a l'intention d'intégrer à ses programmes le plus grand nombre possible de messages clés recueillis dans ses recherches, car il s'agit là du meilleur moyen de favoriser la revitalisation de la fonction publique.
- L'utilisation accrue de la technologie et l'introduction de groupes de discussion dans les programmes d'apprentissage ainsi que l'utilisation de vidéos par l'intermédiaire du site Web afin de favoriser l'apprentissage à distance dans le cadre du PPACS ont également permis de renforcer les capacités du Centre. Une page Web a également été élaborée pour faciliter la

préparation aux activités d'apprentissage du PPACS.

- Comme nous l'avons mentionné dans la section relative au rendement des programmes d'apprentissage, le Centre, qui a amélioré les techniques d'évaluation de ses programmes d'apprentissage, se rend mieux compte de l'impact qu'ils exercent sur la fonction publique. À mesure que le Centre se perfectionnera dans ce domaine, il produira des outils d'évaluation encore plus pointus.

4.2 Le CCG : un centre d'apprentissage exemplaire

Généralités

Le Centre met tout en œuvre pour faire figure de modèle en affinant ses capacités d'apprentissage et de croissance, et en développant et en offrant des produits et des services rentables et efficaces. Les efforts que le Centre consent pour promouvoir l'amélioration des compétences professionnelles de ses employés, dans le but de favoriser la productivité individuelle et organisationnelle, témoignent de sa volonté de toujours apprendre et grandir.

Résultats sur le plan du rendement

- L'un des objectifs que le Centre s'est fixés en matière de gestion des ressources humaines, afin de favoriser l'apprentissage et la croissance, était d'élaborer des programmes d'apprentissage à l'intention de l'ensemble de ses employés. Le Centre reconnaît qu'il pourrait encore améliorer le lien entre les secteurs d'apprentissage définis pour les employés et leurs lacunes, mais a pu recommander des cours d'apprentissage en fonction des compétences requises qui sont apparues dans les évaluations du personnel de 1998-1999. Grâce à cet exercice, le Centre a pu définir les besoins de formation et de perfectionnement professionnels. Ayant pris connaissance d'une étude relative aux meilleures pratiques réalisée dans une organisation de pointe consacrée à l'apprentissage¹ qui affectait en moyenne 3,9 p. 100 de l'ensemble de ses dépenses salariales à la formation de ses employés, le Centre s'est fixé pour objectif d'allouer 3 p. 100 des coûts salariaux au développement professionnel de ses employés. Ce chiffre a été dépassé en 1998-1999, car le Centre a consacré 5 p. 100 de ses dépenses salariales au perfectionnement professionnel de ses employés, qui a pris la forme de conférences, de séminaires et de cours de formation officiels. Les résultats de ces activités d'apprentissage seront examinés dans l'évaluation du rendement de l'année prochaine.
- La réalisation de trois examens de vérification a également encouragé l'apprentissage et le développement des employés du Centre : le premier concernait les processus et les pratiques de gestion de l'ensemble du CCG et les deux autres portaient sur la gestion des comptes créditeurs et débiteurs et des contrats, fonctions assurées dans le cadre des services aux

¹ Données tirées de l'étude que l'American Society for Training and Development a réalisée en 1997 au sujet des pratiques relatives aux performances humaines

programmes. Les recommandations issues de ces vérifications ont permis de mettre au jour et de traiter les problèmes des employés concernant la gestion du Centre et d'améliorer certains processus comptables et contractuels au sein des Services aux programmes en accroissant le degré de gestion des risques relatifs aux opérations de vérification des comptes et en facilitant les activités contractuelles grâce à un nouveau système automatique.

- L'une des priorités de ce secteur pour 1998-1999 était de mettre sur pied une infrastructure interne qui permette de redorer l'image des installations et de l'équipe de gestion du CCG. En ce qui concerne l'équipe de gestion, tous les postes du Centre occupés par des cadres supérieurs ont été examinés, décrits et classifiés. Les besoins quant aux compétences ont été définis et les postes pourvus. En procédant de la sorte, le Centre a modifié ses pratiques passées qui consistaient à placer en priorité les employés nommés pour une période indéterminée aux postes de gestion clé, au lieu de permuter le personnel pour pourvoir ces derniers. Ce changement déterminant a aidé le Centre à mettre sur pied une équipe de gestion solide dont les membres possèdent les compétences et l'expérience requises pour diriger les activités de revitalisation à venir.
- Le regroupement des édifices réservés à l'apprentissage en un seul campus situé au 373, promenade Sussex, a également favorisé le processus de revitalisation. Ce projet a été géré de manière efficace et la cérémonie d'inauguration, qui a eu lieu le 10 février 1999, a été présidée par le premier ministre et la nouvelle présidente. Bien que le regroupement ait été réalisé durant le dernier trimestre de l'année, les employés des Services aux programmes ont dû consentir d'importants efforts durant toute l'année pour mener à bien la planification, l'organisation et la coordination du déménagement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cette initiative représente une solution plus économique pour l'État et a permis de réunir en un seul endroit tous les employés du CCG, qui pourront, ainsi, améliorer les synergies entre les secteurs d'activité.
- En outre, les employés des Services aux Programmes ont réalisé un nouveau sondage annuel interne au sujet des services à la clientèle en 1998-1999. Comme par les années précédentes, les résultats ont révélé que les clients internes étaient très satisfaits, notamment de la qualité du service, de la réceptivité, des compétences, du professionnalisme et de la compréhension des employés.

Section IV : Rapport regroupé

La préparation à l'an 2000

Dans le cadre de leur gestion interne continue, les employés des Services aux programmes ont continué à tester les logiciels et les équipements informatiques du CCG pour assurer leur conformité à l'an 2000. L'ensemble des tests seront achevés d'ici au mois de novembre 1999 de manière à pouvoir remédier à temps à tout problème inattendu. Étant donné que le Centre ne possède pas de système essentiel à sa mission, les risques qu'il encourt sont moindres et il devrait être bien préparé pour relever les défis du bogue de l'an 2000. Des plans d'urgence et de reprise des activités ont également été élaborés.

Afin d'aider le Centre à évaluer ses progrès, on a vérifié son niveau de préparation à l'an 2000. Les résultats de la vérification ont révélé qu'en sus des mesures prises à cet effet, le Centre devait mener ses projets de test à bonne fin et améliorer ses stratégies pour documenter les mesures à prendre dans un esprit de diligence raisonnable. C'est pourquoi le Centre a mis en œuvre et accéléré ses tests de vérification et a rendu compte de ses activités dans ce domaine avec beaucoup plus de rigueur.

Section V : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Il n'y a pas d'écart majeur à expliquer entre le total des crédits et les dépenses réelles de 1998-1999. Les dépenses totales se sont élevées à 4 p. 100 des crédits votés (Tableau 1 - Total pour l'agence). L'écart passe à 7 p. 100 lorsqu'on regarde strictement les dépenses de programmes (Tableau 1 - Crédit 5). Les dépenses furent moins élevées que prévu étant donné les nombreux postes laissés vacants pendant la revue et la classification de tous les postes de cadres supérieurs (se référer à la page 27). Comme on peut le constater au Tableau 2, l'utilisation des équivalents à temps plein a été de 14 p.100 moins que prévue. Les fonds inutilisés, jusqu'à la limite permise, seront reportés à l'exercice 1999-2000.

Dans le Tableau 1, l'écart entre les colonnes « Dépenses prévues » et « Total des crédits », et plus particulièrement la ligne « Dépenses aux termes du paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* », appelle une explication plus détaillée. Le lecteur relèvera que cette ligne indique le montant d'un crédit législatif que le Centre ne peut dépenser que s'il génère des recettes équivalentes à ce dernier. Si les recettes prévues varient au cours de l'exercice, les crédits sont adaptés en conséquence.

En 1997-1998, le CCG était d'avis qu'il était plus judicieux de mettre l'accent sur ses programmes centraux, axés sur les besoins spécifiques de la fonction publique, et avait donc réduit ses prévisions de dépenses en conséquence. Ce but ayant été atteint, le CCG a décidé en 1998-1999 qu'il était prêt à élaborer son curriculum et à étendre sa portée à une plus grande audience, expliquant l'augmentation entre les colonnes « Dépenses prévues » et « Total des crédits ».

Une analyse plus approfondie du Tableau 2 révélera que les dépenses réelles du secteur d'activité 2 furent moindre que prévues, étant donné que la majorité des postes vacants mentionnés plus tôt faisaient partie de ce secteur. De plus, le secteur d'activité 2 a transféré certaines responsabilités au secteur d'activité 3, expliquant donc les dépenses plus élevées dans ce dernier.

Le secteur d'activité 4 a aussi dépensé plus que prévu, étant donné des délais dans l'exercice de consolidation, retardant donc la réalisation d'économies escomptées.

Tableaux financiers sommaires

Les tableaux ci-dessous présentent l'information financière sommaire qui figure dans les Comptes publics.

Tableau financier 1

Sommaire des crédits votés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit	Centre canadien de gestion	1998-1999		
		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
5	Dépenses du Programme	9 388	10 304	9 593
(L)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (*)	3 676	4 474	4 474
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 145	1 203	1 203
Total pour l'organisme		14 209	15 981	15 270

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations..

(*) Ce montant ne peut être dépensé que lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

Tableau financier 2

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)									
Secteurs d'activité	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Total provisoire des dépenses brutes votées	Subventions et contributions législatives	Total des dépenses brutes	Moins: Recettes affectées aux dépenses	Total des dépenses nettes
Aider à élaborer un programme de gestion publique de demain	9	1 101	-	175	1 276	-	1 276	-	1 276
<i>(Autorisations totales)</i>	9	<i>1 231</i>	-	<i>175</i>	<i>1 406</i>	-	<i>1 406</i>	-	<i>1 406</i>
(Réelles)	7	1 384	-	175	1 559	-	1 559	-	1 559
Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage	45	7 779	-	-	7 779	-	7 779	-	7 779
<i>(Autorisations totales)</i>	45	<i>6 744</i>	-	-	<i>6 744</i>	-	<i>6 744</i>	-	<i>6 744</i>
(Réelles)	29	5 064	-	-	5 064	-	5 064	-	5 064
Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation	3	953	-	-	953	-	953	-	953
<i>(Autorisations totales)</i>	3	<i>2 295</i>	-	-	<i>2 295</i>	-	<i>2 295</i>	-	<i>2 295</i>
(Réelles)	10	2 751	-	-	2 751	-	2 751	-	2 751
Gestion des programmes	39	4 201	-	-	4 201	-	4 201	-	4 201
<i>(Autorisations totales)</i>	39	<i>5 536</i>	-	-	<i>5 536</i>	-	<i>5 536</i>	-	<i>5 536</i>
(Réelles)	37	5 896	-	-	5 896	-	5 896	-	5 896
Total	96	14 034	-	175	14 209	-	14 209	-	14 209
<i>(Autorisations totales)</i>	96	<i>15 806</i>	-	<i>175</i>	<i>15 981</i>	-	<i>15 981</i>	-	<i>15 981</i>
(Réelles)	83	15 095	-	175	15 270	-	15 270	-	15 270
Autres recettes et dépenses									
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la LGFP									3 676
<i>(Autorisations totales)</i>									<i>4 474</i>
(Réelles)									4 474
Produits de la vente de biens excédentaires de l'État									0
<i>(Autorisations totales)</i>									<i>16</i>
(Réelles)									0
Coût des services offerts par d'autres ministères									2 094
<i>(Autorisations totales)</i>									<i>2 094</i>
(Réelles)									1 915
Coût net du programme									12 627
<i>(Autorisations totales)</i>									<i>13 617</i>
(Réelles)									12 711
Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires et des autres autorisations.									
La colonne Fonctionnement inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.									
Les chiffres en caractères réguliers correspondent aux dépenses prévues.									
<i>Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales de 1998-1999.</i>									
Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles de 1998-1999.									

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses réelles 1997-1998	1998-1999		
			Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain	2 036	1 197	1 276	1 406	1 559
Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage	8 505	5 688	7 779	6 744	5 064
Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation	324	346	953	2 295	2 751
Gestion des programmes	5 695	6 741	4 201	5 536	5 896
RADIAN (*)	41	-	-	-	-
Total	16 601	13 972	14 209	15 981	15 270

Les autorisations totales sont la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

(*) RADIAN n'est pas un secteur d'activité en tant que tel; il a été éliminé en 1996-1997 et est présenté ici afin de correspondre à l'information publiée dans les Comptes publics.

Tableau financier 4

Comparaison des dépenses prévues de 1998-1999 et des autorisations totales par rapport aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité					
Organisation	Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain	Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage	Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation	Gestion des programmes	TOTAL
Présidente <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)	175			831 <i>1 110</i> 1 197	1 006 <i>1 110</i> 1 197
Directeur général - Recherche et planification stratégiques <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)	1 101 <i>1 406</i> 1 559				1 101 <i>1 406</i> 1 559
Directrice générale - Programme de développement de carrière <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)		7 779 <i>6 744</i> 5 064			7 779 <i>6 744</i> 5 064
Directeur général - Programmes d'apprentissage corporatifs <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)			953 <i>2 295</i> 2 751		953 <i>2 295</i> 2 751
Directrice générale - Services aux programmes <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)				3 370 <i>4 426</i> 4 699	3 370 <i>4 426</i> 4 699
TOTAL <i>(Autorisations totales)</i> (Réelles)	1 276 <i>1 406</i> 1 559	7 779 <i>6 744</i> 5 064	953 <i>2 295</i> 2 751	4 201 <i>5 536</i> 5 896	14 209 <i>15 981</i> 15 270
% du TOTAL	10.2%	33.2%	18.0%	38.6%	100%

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

Les chiffres en caractères réguliers correspondent aux dépenses prévues.
Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales.
Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles de 1998-1999.

Tableau financier 5

Recettes disponibles par secteur d'activité (auparavant appelées "recettes affectées aux dépenses")

Le tableau 5 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.

Tableau financier 6

Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la Gestion des Finances Publiques* par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Réelles 1996- 1997	Réelles 1997-1998	1998-1999		
			Recettes prévues	Autorisatio ns totales	Réelles
Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain	402	16	0	94	94
Renforcer la capacité organisationnelle par l'apprentissage	4 308	3 078	3 676	2 535	2 535
Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation	1 393	13	0	1 299	1 299
Gestion des programmes	866	535	0	546	546
Total partiel	6 969	3 642	3 676	4 474	4 474
Dépenses non prévues	-	-	-	-	-
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la LGFP	6 969	3 642	3 676	4 474	4 474

Ces recettes disponibles étaient auparavant appelées "Recettes affectées aux dépenses".

Les autorisations sont la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

Tableau financier 7

Paiements législatifs par secteur d'activité

Le tableau 7 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.

Tableau financier 8

Paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses réelles 1997-1998	1998-1999		
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
CONTRIBUTIONS					
Aider à élaborer un programme de gestion pour la fonction publique de demain	149	146	175	175	175
Total des contributions	149	146	175	175	175
Total des paiements de transfert	149	146	175	175	175

Les autorisations totales sont la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

Tableau financier 9

Dépenses en capital par secteur d'activité

Le Tableau 9 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.

Tableau financier 10

Projets d'immobilisations par secteur d'activité

Le Tableau 10 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.
--

Tableau financier 11

État des grands projets de l'État
--

Le Tableau 11 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.
--

Tableau financier 12

Prêts, investissements et avances par secteur d'activité

Le Tableau 12 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.
--

Tableau financier 13

Sommaires financiers concernant les fonds renouvelables
--

Le Tableau 13 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.
--

Tableau financier 14

Passif éventuel

Le Tableau 14 ne s'applique pas au Centre canadien de gestion.
--

Section VI : Autres renseignements

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur
Directrice générale
Services aux programmes
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