
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Rapport sur le rendement

**POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT
LE 31 MARS 2002**

Le très honorable Jean Chrétien
PREMIER MINISTRE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

Message du Ministre	1
Notre mission – Le milieu de travail du CCG	2
Cadre de rendement 2001–2002	5
Réalisations	7
<i>Résultat stratégique I : création du savoir</i>	7
<i>Résultat stratégique II : transmission du savoir</i>	12
<i>Renforcer la capacité du CCG à servir</i>	16
ANNEXE A : Rendement financier	18

MESSAGE DU MINISTRE

En cette ère du savoir, *l'innovation* est la clé de la réussite et de la prospérité des nations. L'éclosion de cet état d'esprit dépend du talent des individus et de l'investissement que les pays consentent à faire dans la créativité et les compétences de leurs populations. Le gouvernement du Canada reconnaît à quel point il est impérieux d'investir dans ses citoyens et dans ceux qui les servent, les employés de l'État fédéraux du Canada.

Pour demeurer à la fine pointe du progrès et continuer de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens, il faut que la fonction publique puisse être une institution nationale efficace, puisse remplir sa mission en fournissant d'excellents avis et service à ceux qu'elle sert et puisse conserver la confiance des Canadiens et de leurs représentants élus.

Le Centre canadien de gestion (CCG) a pour mandat de répondre aux besoins constants de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique fédérale. Au fil de la dernière année, il a rehaussé sa valeur à titre de centre d'expertise en apprentissage, car il a étoffé la culture fédérale de l'apprentissage et en a étendu le rayonnement à l'ensemble du Canada.

En février 2002, j'ai eu le plaisir de déposer au Parlement le second *Examen quinquennal* du Centre. Ce document, qui fait état de grandes réalisations, souligne la dynamique économie mondiale du savoir dans laquelle les employés de l'État d'aujourd'hui serviront notre pays. Il va de soi que le Centre canadien de gestion a un rôle de premier plan à jouer dans la préparation des gestionnaires de la fonction publique à relever et à maîtriser ces défis.

C'est avec plaisir que je présente le rapport sur le rendement du CCG pour l'exercice 2001–2002.

Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

NOTRE MISSION – LE MILIEU DE TRAVAIL DU CCG

Le gouvernement du Canada a su reconnaître qu'en cette ère du savoir, l'investissement le plus judicieux pour un pays est dans son capital humain. Les connaissances et les compétences, ainsi que la capacité de miser sur elles, deviendront graduellement un avantage comparatif de premier plan d'un pays. Ces atouts joueront un rôle clé quant à l'accroissement de la productivité et à l'innovation dans tous les secteurs et seront essentiels à la réussite et au sentiment de sécurité des citoyens. C'est dans ce contexte que la fonction publique fédérale sera appelée à remplir sa mission d'institution nationale au service du Canada et des Canadiens au XXI^e siècle.

Dans ce contexte stratégique, les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique vont croissant. Au cours de la prochaine décennie, ces besoins seront plus élevés qu'ils ne l'ont été depuis le début des années 70. La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Environ 70 p. 100 des cadres supérieurs seront admissibles à la retraite d'ici 2010 et les groupes de relève font état de pourcentages semblables. Les efforts pour mieux refléter la diversité dans la fonction publique amèneront à mettre l'accent sur le recrutement externe et à transformer la composition du groupe des gestionnaires.

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

Le Centre canadien de gestion, créé en 1991, est la seule institution gouvernementale qui a pour mandat de répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage continu. Par ses activités, le CCG s'emploie à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, à renforcer la capacité collective de la collectivité des gestionnaires et à répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers.

En inventoriant et en faisant valoir les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique canadienne, le CCG s'emploie :

- à veiller à ce que les gestionnaires de la fonction publique soient prêts à répondre aux besoins de leur organisation sur le plan de la gestion et à la nouvelle réalité qu'engendre l'ère du savoir pour la fonction publique;

- à conserver à la fonction publique du Canada sa réputation d'organisation professionnelle et impartiale caractérisée par la diversité, l'un des signes distinctifs du régime canadien de gouvernance;
- à combler les besoins de connaissances des gestionnaires de la fonction publique canadienne, leur permettant par là de fournir aux Canadiens des services de qualité optimale.

Au fil d'une année de croissance continue, le CCG a élaboré en 2001–2002 des approches novatrices d'apprentissage dans la fonction publique. Voici quelques-unes de ses réalisations notables :

- *À la barre de réseaux innovateurs, le CCG a fait progresser la cause consistant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à susciter un climat propice à l'apprentissage permanent.*
- *Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi les connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.*
- *Le CCG a comblé les besoins de connaissances des gestionnaires et favorisé une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique par la prestation en temps opportun d'une centaine d'événements d'apprentissage innovateurs.*
- *Le CCG a mis en œuvre et peaufiné le Curriculum pour gestionnaires : fondements, conçu pour combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique du Canada.*
- *En instaurant Campus-e, le CCG a rendu le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.*

LA GESTION À L'ÈRE DU SAVOIR

La fonction publique du Canada contribue à la qualité de vie des citoyens et a un rôle déterminant à jouer en veillant à ce que le Canada demeure à la fine pointe de la révolution du savoir. Pour œuvrer efficacement en cette ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner.

- Ils devront traiter de questions plus complexes.
- Il leur faudra savoir comment gérer les connaissances, l'innovation, l'expérimentation et le risque dans le contexte particulier au secteur public et selon les valeurs qui lui sont propres.
- La qualité du service les obligera à prendre les décisions dans un milieu en évolution rapide, tout en misant plus sur le jugement, les valeurs et les principes généraux que sur les manuels, les procédures et les lignes directrices.
- Il leur faudra gérer des équipes multiculturelles, et cela, en milieu interculturel.
- Ils devront être habiles à gérer les réseaux et les équipes de travailleurs compétents et faire preuve de souplesse et d'esprit d'adaptation dans leurs rapports avec les structures non hiérarchiques.

CADRE DE RENDEMENT 2001–2002

Le Centre canadien de gestion remplit sa mission en *créant un savoir* propre à combler les besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada et en *transmettant ce savoir* à ceux qui servent les Canadiens. Voici en résumé les résultats stratégiques qui ont été énoncés en octobre 2000 dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement révisée du Centre.

<i>Le Centre canadien de gestion s'engage à :</i>		
	offrir aux Canadiens :	ce qui se manifestera par :
Création du savoir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG. ▪ La demande nationale et étrangère de produits de recherche et d'apprentissage du CCG. ▪ Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
Transmission du savoir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des programmes et services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances. ▪ La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage. ▪ La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.
<p>Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale; directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière, Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur, Programmes d'apprentissage corporatif, Événements d'apprentissage, Politiques, stratégie et communications, Programmes d'administration publique et Recherche et planification stratégiques.</p>		

Voici, en fonction de ces résultats stratégiques et du *Rapport sur les plans et les priorités pour 2001–2002 et 2002–2003*, les réalisations du Centre pour l'exercice 2001–2002.

Cette année, par des activités de création du savoir au niveau national et international, le CCG s'est employé à polir sa réputation de centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public. La valeur de ces activités

s'est accrue en 2001–2002 du fait qu'un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique ont profité des programmes de formation en classe, d'apprentissage en ligne et d'apprentissage du CCG.

Évaluation de notre travail

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer sans cesse ses activités d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il recueille des opinions sur la pertinence de ses programmes et services : Qu'est-ce qui a été appris? Cette expérience a-t-elle été utile? Les comportements ont-ils changé grâce à cette intervention? L'apprentissage a-t-il transféré au milieu de travail?

Actuellement, le CCG examine ces questions au moyen d'un système de rétroaction de la clientèle. Des données sont recueillies couramment par divers moyens : sondages, entrevues et groupes de discussion. Les réactions aux programmes du Centre pour l'apprentissage en classe sont réunies et analysées par l'organisme indépendant Conseils et Vérification Canada. Cette étude indépendante assure l'intégrité des données, la comparabilité des réactions aux divers programmes et l'objectivité de l'analyse. Les réactions des clients sont analysées régulièrement, ce qui permet d'améliorer les services en temps opportun et de manière à répondre à leurs besoins.

En général, les données sur les réactions recueillies au cours des cinq dernières années révèlent un niveau de satisfaction constant et élevé chez la clientèle du Centre. Pour de plus amples renseignements, voir le chapitre IV de l'*Examen quinquennal* du CCG, à cette adresse : www.ccmd-ccg.gc.ca.

Quoique plus difficile à cerner, le CCG a entrepris d'évaluer les effets à long terme ou secondaires des programmes d'apprentissage. Tel que mentionné dans son *Examen quinquennal*, cela ne déroge pas aux pratiques du secteur privé. Selon une étude récente de l'American Society of Training and Development, plus des trois quarts des organismes interrogés ont des outils d'évaluation des « réactions de la clientèle » tels ceux du CCG, mais moins de 10 p. 100 d'entre eux mesurent vraiment les effets de l'apprentissage sur leurs résultats d'activité.

Cela est tout particulièrement pertinent pour les rapports requis sur le rendement du CCG :

INNOVATION 2001–2002 « ÉTUDE D'IMPACT DU COURS » AUPRÈS DES PARTICIPANTS

Le CCG continue d'innover dans ses méthodes d'évaluation du rendement. En 2001-2002, une étude d'impact du cours auprès des participants a été élaborée et menée pour le cours « La diversité : vision et action ». Ce type d'évaluation sert à mesurer l'apport des cours au développement personnel et organisationnel plusieurs mois après que les participants les ont suivis, lorsqu'ils mettent en pratique les enseignements qu'ils en ont tirés. Ce projet a été réalisé en partenariat avec le « Fonds de soutien de Faire place au changement » du SCT. Selon les résultats préliminaires (publiés en janvier 2002), le cours a eu une influence profonde chez les deux tiers des participants pour ce qui est de promouvoir la « maturité dans la diversité », les pratiques de « leader à titre de guide » et l'organisation apprenante. Un rapport complet sera publié en 2002-2003 sur les résultats et incidences du sondage.

- Le Centre sert les Canadiens *indirectement* : en comblant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, il contribue à renforcer la capacité de l'organisation à servir les Canadiens.
- Le Centre contribue activement à l'évolution à long terme de la culture organisationnelle en favorisant et en préconisant une *culture de l'apprentissage* dans la fonction publique du Canada.

Même si le soutien de ces activités est essentiel au fonctionnement, on ne connaît pas encore de moyen efficace pour mesurer les effets directs de ces interventions sur le niveau tant des services aux Canadiens que du rendement des gestionnaires.

Dans le peaufinage et la mise en œuvre du cadre d'évaluation du CCG, il faudra trouver le juste équilibre entre la collecte de données fiables pour la gestion des programmes et l'élaboration d'indicateurs abordables, liés aux résultats, pour les rapports sur le rendement.

RÉALISATIONS

RÉSULTAT STRATÉGIQUE I : CRÉATION DU SAVOIR

En 2001–2002, le CCG a poursuivi ses efforts pour doter les Canadiens d'un centre d'expertise de calibre mondial en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

RESSOURCES UTILISÉES *

Crédit parlementaire : 1 935 678 \$
 Recettes : 94 434 \$
 Inscriptions multiples : 629 000 \$

Ressources humaines : 26 employés à plein temps

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Gouvernance et gestion du secteur public

Résultat

- Un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique fédérale ont bénéficié des connaissances que les *tables rondes de recherche-action* du CCG ont permis d'amasser et de canaliser.

Le CCG favorise une plus grande sensibilisation aux questions liées à la gouvernance et à la gestion du secteur public grâce à son programme de recherche-action.

I) LA RECHERCHE-ACTION

En 2001–2002, le CCG a relevé le niveau des connaissances dans le domaine de la gouvernance et de la gestion du secteur public au moyen de cinq tables rondes de recherche-action.

QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE-ACTION?

★ Praticiens et experts, tant du secteur public que de l'extérieur, collaborent et élaborent des conseils pratiques permettant de parer aux difficultés pressantes en gestion.

★ Les sujets des tables rondes sont choisis par les gestionnaires et par les cadres supérieurs et traitent des questions urgentes et importantes pour l'ensemble de la fonction publique canadienne.

★ Le *processus des tables rondes* du CCG est conçu à dessin pour encourager les participants à contribuer et à apprendre.

Dans un sondage mené par le CCG, les participants à la série de 2001–2002 ont confirmé que les tables rondes avaient mis à profit leur capacité de contribuer et de fournir des produits de haute qualité.

La série des tables rondes de 2001–2002, qui illustre bien le caractère innovateur et la pertinence du CCG, a réuni des praticiens, des universitaires et de grands penseurs qui se sont penchés sur les questions immédiates intéressant la fonction publique du Canada en matière de gestion : mieux-être en milieu de travail, outils de travail horizontal, sciences et politique publique, services internes et innovation dans la fonction publique.

Les connaissances de premier plan amassées à ces sessions ont donné lieu à cinq rapports clés (voir www.ccmd-ccg.gc.ca) et à deux nouveaux cours en direct que tous les gestionnaires fédéraux pourront suivre en 2002–2003. Les fruits des tables rondes ont aussi été intégrés dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage, ce qui en a élargi l'accès à l'ensemble des gestionnaires fédéraux du Canada.

En 2001–2002, le CCG a tenu son premier sondage pour savoir ce que les employés de l'État pensaient du mode d'utilisation des produits des tables rondes en milieu de travail. Pour les produits de 2000–2001, le sondage en a confirmé la valeur à titre de moyens ciblés et pratiques, fournis en temps opportun, que les gestionnaires de la fonction publique intègrent dans leur milieu de travail. En 2002–2003, le CCG peaufinera cet outil de collecte de réactions en vue d'accroître l'efficacité de son *processus de recherche-action*.

EXPLOITATION DU SAVOIR TIRÉ DES TABLES RONDES

Devant la demande générale des clients, le CCG a distribué plus de 10 000 publications des tables rondes de recherche-action en 2001–2002. De plus, ces publications ont été téléchargées à près de 55 000 reprises à partir du site Web du CCG.

Deux des tables rondes les plus populaires : L'organisation apprenante (périple de l'apprentissage) et La gestion du risque.

Les connaissances tirées de ces activités ont aussi été prodiguées dans les cours offerts en classe par le CCG et dans ses événements d'apprentissage.

L'apprentissage

Résultat	<ul style="list-style-type: none">▪ Par son leadership au sein de réseaux innovateurs, le CCG a fait progresser la cause consistant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à susciter un climat propice à l'apprentissage permanent.
-----------------	--

Pour pouvoir bénéficier des possibilités d'apprentissage mises à leur portée, les gestionnaires de la fonction publique doivent œuvrer dans un milieu où l'on appuie et favorise l'apprentissage. Il est en outre essentiel que la fonction publique soit reconnue pour ses connaissances, son innovation et sa créativité au moment où elle s'adapte en vue de servir à l'ère du savoir.

À cette fin, le CCG a assumé un rôle de leadership en favorisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique par l'appui dynamique du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) et du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP). À titre de secrétariat du CAD et du RIAP, le Centre est engagé dans le processus de création du savoir qui anime les travaux du Comité et du Réseau.

D) COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET LE DÉVELOPPEMENT

En juin 2001, le CAD a rendu public son *Rapport provisoire* proposant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, une infrastructure d'apprentissage en ligne étendue à toute l'organisation et un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation.

À la suite de la publication de ce rapport, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mené d'autres consultations sur la mise en œuvre de la politique sur l'apprentissage proposée par le CAD : voilà un engagement clair envers l'apprentissage dans la fonction publique et une étape essentielle de toute organisation apprenante en devenir¹.

RECONNAISSANCE INTERNATIONALE DU CAD

Le CAD s'est vu décerner une attestation de mérite de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). Cette attestation pour **innovations en matière de gouvernance** est remise depuis la création du Comité, en 1999. Le CCG peut être très fier de cette réalisation.

¹ La *Politique pour l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada*, approuvée par le Conseil du Trésor, est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2002.

II) RÉSEAU DES INSTITUTS D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

Le RIAP est le fruit d'un travail intensif du CCG en vue d'instaurer un réseau de cadres supérieurs investis de responsabilités générales en gestion de programmes d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Le RIAP, qui a vu le jour en septembre 2001, est un réseau d'échange d'expériences d'apprentissage, d'expertise et de pratiques exemplaires qui vise à satisfaire aux besoins d'apprentissage et aux intérêts de l'ensemble de la fonction publique.

Le Réseau a tenu le tout premier Sommet sur l'apprentissage de la fonction publique pendant sa première année d'existence. Cette activité fructueuse, à laquelle ont participé plus de 500 gestionnaires de la fonction publique et spécialistes de l'apprentissage, a fourni une tribune pour les échanges et les débats sur l'apprentissage et sur les organisations apprenantes.

LE TRAVAIL HORIZONTAL

Le CAD et le RIAP sont des initiatives horizontales vitales qui visent à améliorer le rôle et l'efficacité de l'apprentissage dans la fonction publique.

Le RIAP, **jalon de la coopération horizontale**, a accepté d'être le comité directeur du projet pilote visant à créer une infrastructure d'apprentissage en ligne pour toute la fonction publique, recommandation qui s'inscrit dans la foulée du *Rapport provisoire* du CAD.

Pour en savoir davantage sur les travaux du CAD et du RIAP, veuillez consulter le site Web du CCG (www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html).

Leadership

Résultat	<ul style="list-style-type: none">Le CCG a appuyé les efforts des gestionnaires de la fonction publique pour développer leurs compétences en leadership en améliorant son expertise sur ce plan et en élaborant un programme de cours sur le leadership.
-----------------	--

En cette ère du savoir où l'innovation et la créativité sont la clé de la réussite, il est essentiel d'acquérir de bonnes compétences en leadership.

À cette fin, le CCG a conçu sur le leadership un programme de cours qui permet aux gestionnaires de la fonction publique d'aiguiser les aptitudes particulières de leader dont ils ont besoin : compétences essentielles ou propres à diverses stratégies et compétences en orientation du changement. Pour ce programme, le Centre a élaboré et dirigé avec succès trois nouveaux cours – Mikawiwin : leadership et affaires autochtones, Diriger des équipes scientifiques et Leadership axé sur les résultats. Pour de plus amples renseignements sur ces cours, voir www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html.

Pour connaître la qualité des cours de « Leadership : un curriculum », le Centre les a évalués de façon systématique et ils ont toujours obtenu des notes favorables. En 2001-2002, le CCG a aussi entrepris de mesurer les effets du cours sur le leadership « Diversité : Vision et Action ».

Activités internationales

Résultat	<ul style="list-style-type: none">▪ Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi le champ des connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.▪ Le CCG a renforcé sa capacité professionnelle d'acquérir et de diffuser les connaissances liées à ces pratiques mondiales.
-----------------	--

Pour atteindre une excellence de calibre international dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, du leadership et de l'apprentissage, le CCG doit adopter une optique mondiale en la matière.

En 2001–2002, le CCG a engagé activement la communauté internationale. Il a noué des liens avec des organismes publics voués à l'apprentissage et créé des partenariats stratégiques avec des organisations internationales; il a en outre participé à des initiatives internationales et en a organisé d'autres. Par cette action, le CCG a enrichi les connaissances des Canadiens sur les pratiques mondiales de pointe et étalonné ses propres activités sur celles de la communauté internationale (voir *Examen quinquennal* du CCG).

LE CCG, ORGANISATION APPRENANTE

Les activités du CCG sur la scène internationale offrent des **possibilités d'apprentissage aux gestionnaires de la fonction publique canadienne**. Voici celles auxquelles ils ont pris part en 2001–2002 :

- Conférence internationale : La transformation de la gouvernance et la réforme du secteur public dans les Amériques
- Voyages d'études à Singapour et en Malaisie
- Projets internationaux en Jamaïque, au Chili, au Costa Rica et en Namibie : ces projets ont donné lieu à d'importants ateliers et séminaires misant sur l'expertise canadienne en gestion du secteur public et en gouvernance.

Entre autres activités notables sur la scène internationale figure le Deuxième Forum sur le leadership au sein du secteur public, que le CCG a coparrainé à Singapour avec le Civil Service College de l'endroit. Ce forum, qui traitait de questions primordiales pour la fonction publique du Canada (recrutement, maintien en poste et apprentissage), a réuni les hauts dirigeants de la réforme du secteur public de seize pays. L'allocution (*Mille et une situations... les mêmes*

défis et des enjeux communs) que la présidente du CCG y a prononcée est reproduite à cette adresse : www.ccmd-cg.gc.ca/about/newsroom/speeches_f.html.

En 2001–2002, le CCG a continué d'appuyer les travaux de l'organisme Partenaires pour la coopération internationale. Celui-ci est un regroupement volontaire de ministères et organismes fédéraux ainsi que d'institutions parlementaires et de tribunaux qui réalisent

en collaboration des initiatives et projets internationaux, propres à certains secteurs, dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public.

Dans l'acquisition de connaissances internationales, le CCG s'efforce de mettre les employés de l'État du Canada en contact avec les dossiers mondiaux et de promouvoir à l'étranger la saine gestion des affaires publiques. En 2002–2003, le Centre continuera d'élaborer sa stratégie visant à intégrer les connaissances internationales dans ses cours et de prendre part aux projets de Partenaires pour la coopération internationale.

Résultat stratégique II : TRANSMISSION DU SAVOIR

Donner aux Canadiens des gestionnaires capables de procurer à la fonction publique les moyens de servir leurs intérêts et ceux du Canada en cette ère du savoir.

En 2001–2002, le CCG a continué de transmettre son savoir aux gestionnaires de la fonction publique par des moyens variés tels les cours en salle de classe, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications.

RESSOURCES UTILISÉES *	
Crédit parlementaire :	6 247 743 \$
Recettes :	8 393 665 \$
Inscriptions multiples :	4 566 050 \$
<i>Ressources humaines : 86 employés à plein temps</i>	

*Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (les employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à ce secteur d'activité.

Formation et apprentissage en classe

Résultat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les expériences d'apprentissage en classe du CCG ont profité à près de 25 p. 100 de plus de gestionnaires de la fonction publique qu'en 2000–2001. ▪ Le CCG instauré et mis au point le « Curriculum pour gestionnaires : fondements », qui vise à combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique du Canada.
-----------------	---

En 2001–2002, la formation et l'apprentissage offerts en classe par le CCG sont demeurés un outil précieux pour transmettre le savoir aux gestionnaires de la fonction publique du Canada. Sur ce plan aussi, le Centre a obtenu d'excellents résultats :

- L'éventail de cours du CCG s'est élargi de près de 70 p. 100 du fait qu'ils ont été donnés dans toutes les régions du Canada.

- En 2001–2002, la participation aux cours généraux de formation en classe a augmenté de 23 p. 100. Cette hausse s’inscrit dans le prolongement de la tendance des trois dernières années au cours desquelles le nombre de participants a presque quintuplé.
- Les clients du CCG ont toujours attribué une cote élevée à leurs expériences d’apprentissage en classe et ont recommandé les cours avec enthousiasme à leurs collègues.

L’exercice 2001–2002 a aussi permis d’assister à l’instauration fructueuse du « Curriculum pour gestionnaires : fondements », du CCG. Ce bloc de cours, conçus pour combler les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique et pour étayer leur vision et leurs valeurs, a été donné à 23 reprises (16 dans la région de la capitale nationale et 7 dans les régions) et a bénéficié à 480 gestionnaires.

En plus d’élaborer des cours pour enrichir son curriculum, le CCG a conclu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor une entente pour la conception et la prestation d’une série intégrée d’activités d’apprentissage axées sur la fonction de contrôleur moderne. Deux cours ont été produits en 2001–2002 pour répondre à cette importante priorité générale.

Les cours généraux de formation en classe du CCG sont soumis au régime de recouvrement des coûts. En dépit de très bons résultats, le CCG a toujours du mal à maintenir la haute qualité de ses produits, à répondre aux besoins actuels et à conserver la rentabilité *tout en* équilibrant l’affectation de ressources à la conception et à l’élaboration de nouveaux produits avec les prévisions de recettes.

Développement de carrière

Résultat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les programmes de perfectionnement en gestion ont été peaufinés et revus de façon à répondre aux besoins futurs de la fonction publique fédérale. ▪ Pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints, le CCG a tenu des activités d’apprentissage ciblées qui visaient à rehausser leur rôle collectif de leader.
-----------------	---

Le CCG répond aux besoins en développement de carrière du gouvernement, des ministères, des individus et des collectivités fonctionnelles. Dans l’ensemble, il offre le volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion tels le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de prestation des cours correspond à celui du financement gouvernemental.

- En 2001–2002, la participation générale au volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion est passée à 5 799 jours-participants, de 3 818 qu'elle était en 2000-2001.

Une hausse de 33 p. 100 du nombre de participants, un niveau de financement inchangé et les conseils du SCT ont incité à élaborer, pour le volet apprentissage du PSG, un Service d'apprentissage personnalisé (SAP) nouveau et innovateur. La souplesse du SAP, qui est axé sur les besoins d'apprentissage des clients, permet au CCG d'accueillir jusqu'à 250 participants dans le cadre des allocations budgétaires actuelles.

ÉVALUATION DU CAP

Dans le cadre de l'évaluation courante des cours de Direxion, les participants de la cohorte 2000 ont répondu à un sondage de suivi sur six mois au début de 2002. Selon les résultats du sondage, ces **cours ont des effets durables**; de plus, les participants se disent très satisfaits de leur apprentissage et le trouvent utile. Ils ont aussi affirmé que ces cours avaient une incidence directe sur leur attitude à titre de leader.

Le volet éducatif du CAP, appelé « Direxion », a en outre été l'objet d'importantes améliorations en 2001–2002. Ceux qui en ont suivi les cours sont admissibles à une équivalence de 4 crédits (sur 16) au programme de maîtrise en administration publique (gestion) de l'Université Dalhousie.

Pour étendre le rayonnement de ce programme de haute qualité, le CCG a admis à Direxion des participants non inscrits au CAP, moyennant remboursement de leurs frais. En 2001–2002, 140 gestionnaires de la fonction publique ont suivi ces cours, dont 50 à la faveur de programmes ministériels de perfectionnement des cadres supérieurs ou parrainés par des collectivités fonctionnelles.

En 2001–2002, le CCG a multiplié ses activités visant à répondre aux besoins de perfectionnement des sous-ministres, sous-ministres délégués et sous-ministres adjoints. Deux de ces activités ont été marquantes : le Programme d'orientation pour nouveaux sous-ministres délégués et sous-ministres et les tables rondes des sous-ministres.

Événements d'apprentissage

Résultat

- Le CCG a comblé les besoins de connaissances des gestionnaires et favorisé une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique par la prestation d'événements d'apprentissage innovateurs en temps opportun.

Conçus expressément pour les gestionnaires affairés de la fonction publique, les événements d'apprentissage fournissent aux gestionnaires de partout au Canada des

occasions de se réunir pour échanger des idées, transmettre leur savoir et créer de nouvelles connaissances dans un contexte d'apprentissage « juste à temps ».

- Les événements d'apprentissage du CCG ont bénéficié à plus de 7 500 gestionnaires de la fonction publique en 2001–2002, ce qui représente une croissance remarquable de 75 p. 100 sur un an.
- L'an dernier, le nombre d'événements offerts par le CCG est passé de 73 à 97. Ce chiffre comprend 6 conférences de premier plan, 23 ateliers, 8 activités thématiques et 40 discussions informelles. La direction des Événements d'apprentissage opère en régime de recouvrement des coûts.

Grâce à ces événements d'apprentissage, le Centre renforce l'esprit de corps et d'appartenance chez les gestionnaires de la fonction publique. Il a atteint cet objectif en plusieurs occasions en 2001–2002, notamment par les événements suivants :

- Le *Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires*, organisé par le CCG, a permis d'établir une collectivité nationale de gestionnaires avec, à l'avant-plan, la Communauté nationale des gestionnaires.
- Le *Sommet sur l'apprentissage* a permis de faire valoir une expertise extraordinaire et de cimenter un partenariat entre le CCG, le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement.
- Une toute première *Journée d'échanges* a fourni un apport important dans l'amélioration de la compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités entre les organismes centraux et les gestionnaires et cadres supérieurs de la région du Québec.

Attentif à l'innovation et aux améliorations, le CCG attribue en outre le succès des événements d'apprentissage aux relations de travail étroites qui ont été préconisées auprès de plusieurs organismes, dont les centres décisionnels des organismes centraux, les réseaux de gestionnaires et les conseils régionaux fédéraux.

En *s'abouchant* avec les réseaux et en *agissant rapidement*, le CCG a renforcé sa capacité de répondre aux besoins d'apprentissage pressants des gestionnaires de la fonction publique fédérale du Canada.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

Résultat	<ul style="list-style-type: none">▪ En instaurant Campus-e, le CCG a rendu le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.
-----------------	--

L'apprentissage assisté par ordinateur est un moyen de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail, tout en permettant de réaliser des économies d'échelle dans l'ensemble la fonction publique grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. La création de programmes informatisés a permis au CCG de multiplier le nombre de ses cours et de rendre plus commodes pour les gestionnaires les outils d'acquisition de connaissances et d'apprentissage.

En 2001–2002, le CCG a été le fer de lance de plusieurs innovations en apprentissage assisté par ordinateur, à la fois dans ses murs et dans toute la fonction publique :

- Le CCG a relevé le défi de l'apprentissage en ligne et instauré en juin 2001 son propre Campus-e, panoplie de 100 outils d'apprentissage courants et de 7 cours conçus spécialement pour les gestionnaires. Campus-e compte actuellement plus de 1000 utilisateurs.
- Divers cours donnés en classe ou en direct ont été conçus pour aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre les nouveaux concepts et modèles de gouvernement électronique. Ces cours ont été enrichis par une série de discussions informelles portant sur les difficultés propres au programme de cybergouvernement.

Renforcer la capacité du CCG à servir

Résultat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En renforçant ses systèmes de gestion financière et son infrastructure technologique, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services rationalisés aux gestionnaires.
-----------------	---

En 2001–2002, le Centre canadien de gestion a amélioré ses systèmes internes dans le but de renforcer sa capacité à servir les gestionnaires de la fonction publique fédérale.

Conformément aux objectifs énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, le CCG a fait de nets progrès dans la mise en œuvre du *Rapport : évaluation de la gestion financière : Centre canadien de gestion*. Il a donné suite à 12 des 24 recommandations qui y sont formulées, tandis qu'il a pris des mesures pour en mettre en œuvre cinq autres et arrêté un plan d'action pour celles qui restent. En renforçant ses systèmes de gestion financière, le Centre a amélioré sa capacité à fournir en temps opportun des services adaptés à ses clients.

Le Centre a en outre étendu et renforcé son infrastructure de gestion de l'information et de la technologie de l'information pour faciliter la prestation informatisée des programmes et de l'apprentissage assisté par ordinateur. En 2001–2002, cette infrastructure lui a permis de soutenir un organisme qui a grossi de moitié et d'instaurer

un site Web extérieur qui a entraîné une hausse de 40 p. 100 du nombre des séances d'utilisation. Les améliorations d'infrastructure ont donné accès à 80 cours en direct aux clients du CCG et leur ont permis de s'y inscrire et d'en payer les frais grâce à un système en direct simplifié.

Perspectives d'avenir

Conformément au paragraphe 19(3) de sa loi constitutive, le Centre canadien de gestion a mené à terme le second *Examen quinquennal* de ses activités et de son organisation en 2001–2002.

Cette étude complète, qu'on retrouve à www.ccmd-ccg.gc.ca, souligne le caractère impérieux de l'apprentissage en cette ère du savoir, expose les tendances comparatives pour la fonction publique et le CCG, décrit l'organisation et les activités du Centre ainsi que les observations de ses clients et trace en détail la voie du progrès.

De cette étude et de l'interaction continue du CCG avec les gestionnaires de la fonction publique au fil de 2001–2002, un point ressort clairement : *l'apprentissage est la clé de la création d'une fonction publique moderne et de qualité supérieure*. L'apprentissage n'est ni un luxe ni un choix, mais bien un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du Canada.

Annexe A : Rendement financier

TABLEAU FINANCIER 1 - SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

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

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
2001–2002				
Crédit	Centre canadien de gestion	Dépenses prévues	Total¹ des crédits	Dépenses réelles
5	Dépenses du Programme	12 192	17 681	16 866
(S)	Dépenses en vertu du paragraphe 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	6 543	8 579	8 579
(S)	Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.	1 390	1 448	1 448
Total		20 125	27 708	26 893
(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.				

TABEAU FINANCIER 2 - COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

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

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
	2001–2002		
Centre canadien de gestion	Dépenses prévues	Total¹ des crédits	Dépenses réelles
ETP	164	185	185
Fonctionnement ²	19 950	27 533	26 739
Capital	—	—	—
Subventions et contributions	175	175	154
Total des dépenses brutes	20 125	27 708	26 893
Moins :			
Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la LGFP	6 543	8 579	8 579
Total des dépenses nettes	13 582	19 129	18 314
Autres recettes et dépenses			
Produit de la vente de biens excédentaires de l'État	0	5	0
Coût des services offerts par d'autres ministères	1 820	1 979	1 979
Coût net du Programme	15 402	21 113	20 293
(1) Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépenses et les autres crédits.			
(2) Inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.			

TABLEAU FINANCIER 3 - COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	2001-2002		
			Dépenses prévues	Total¹ des crédits	Dépenses réelles
Centre canadien de gestion	17 784	24 005	20 125	27 708	26 893
Total	17 784	24 005	20 125	27 708	26 893

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

TABLEAU FINANCIER 4 - RECETTES DISPONIBLES AUX TERMES DU PARAGRAPHE 29.1 (1) DE LA *Loi sur la gestion des finances publiques*

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. À nouveau, l'augmentation des activités sources de recettes au fil des ans découle de l'élargissement de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1(1) de la LGFP (en milliers de dollars)					
2001-2002					
Secteur d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Recettes prévues	Total des crédits	Dépenses réelles
Centre canadien de gestion	5 392	6 177	6 543	8 579	8 579
Total des recettes disponibles	5 392	6 177	6 543	8 579	8 579

TABLEAU FINANCIER 5 - PAIEMENTS DE TRANSFERT

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

Paiements de transfert (en milliers de dollars)					
Centre canadien de gestion	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	2001-2002		
			Dépenses prévues	Total des crédits	Dépenses réelles
Subventions	-	-	-	-	-
Contributions	175	173	175	175	154
Total des paiements de transfert	175	173	175	175	154