

Centre canadien de gestion

Rapport ministériel sur le rendement

**Pour la période se terminant
le 31 mars 2004**

Approuvé

L'honorable Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor
et Ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Table des matières

1.0	LE MESSAGE DU MINISTRE ET LA DECLARATION DE LA DIRECTION	1
1.1	Le message du ministre.....	1
1.2	La déclaration de la direction.....	2
2.0	LE SOMMAIRE DU RENDEMENT.....	3
2.1	Le progrès et le rendement.....	3
2.2	Les recommandations du comité parlementaire	5
3.0	LE CONTEXTE.....	5
3.1	Qui nous sommes.....	5
3.2	La gestion du changement ou la transition	6
3.3	La structure organisationnelle axée sur les résultats.....	7
3.4	Nos partenaires.....	9
4.0	LA DISCUSSION SUR LE RENDEMENT	10
4.1	Modèle pour un rendement axé sur les résultats.....	10
4.2	Les résultats	11
4.2.1	L'élaboration et la diffusion des produits du savoir.....	11
4.2.2	La prestation des services d'apprentissage	13
4.2.3	Le renforcement des capacités	14
4.2.4	L'édification l'École de la fonction publique du Canada	16
4.2.5	La contribution à des initiatives pangouvernementales.....	17
5.0	AUTRES REFERENCES ET INFORMATIONS.....	19

Annexe A: Informations financières

Tableau A.1 : Sommaire des crédits approuvés

Tableau A.2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau A.3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses toales réelles

Tableau A.4 : Recettes disponibles en vertu du paragraphe 29.1(1) de *la Loi sur la gestion des finances publiques*

Tableau A.5 : Paiements de transfert

Tableau A.6 : États financiers des établissements publics

Annexe B : Vérifications, évaluations et examens en 2003 – 2004

Annexe C : Participation aux programmes du CCG et offres de cours

1.0 Le message du ministre et la déclaration de la direction

1.1 Le message du ministre

En tant que ministre responsable du Centre canadien de gestion (CCG), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Centre pour 2003-2004.

Cette année, le Centre a continué d'élaborer des produits du savoir axés les enjeux de l'heure en administration publique et a renforcé ses liens avec les universités et les collèges communautaires. Des services d'apprentissage ont été offerts aux fonctionnaires en appui aux grandes priorités, telles les principes et les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur.



Il s'agit du dernier rapport sur le rendement du CCG. Le 1^{er} avril 2004, Formation et perfectionnement Canada, Formation linguistique Canada et le Centre canadien de gestion se sont réunis sous une même bannière pour former la nouvelle École de la fonction publique du Canada (EFPC). L'École contribuera à établir une approche d'apprentissage et de perfectionnement unifiée indispensable pour aider les fonctionnaires à servir efficacement le Canada et les Canadiens. La création de l'EFPC est la preuve concrète que le Gouvernement du Canada est déterminé à investir dans son capital humain et à soutenir l'apprentissage continu de ses employés.

J'aimerais remercier les employés de l'École pour leur travail ardu. En plus d'assurer la continuité des opérations, ils ont aidé à assurer une transition en douceur vers l'École de la fonction publique du Canada.

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor
et Ministre responsable de la Commission canadienne du blé

1.2 La déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2003–2004 du Centre canadien de gestion.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003–2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisme pendant l'exercice 2003–2004.



Nom : _____

Titre : Présidente et chef de direction,
École de la fonction publique du Canada

Date : _____

2.0 Le sommaire du rendement

2.1 Le progrès et le rendement

La raison d'être du Centre canadien de gestion (CCG) était d'encourager une culture de l'apprentissage dans la fonction publique du Canada, de renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires du secteur public et de satisfaire leurs besoins d'apprentissage. Le CCG s'est concentré sur deux résultats stratégiques importants :

- *l'acquisition du savoir* – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public et en leadership et
- *le transfert du savoir* – être un fournisseur de services aidant les gestionnaires du secteur public à servir le Canada et les Canadiens en cette ère du savoir.

Le tableau ci-dessous décrit les réalisations importantes en 2003–2004.

La création et la diffusion de produits du savoir	Réalizations
1. Créer et diffuser des produits du savoir	<ul style="list-style-type: none">▪ On a lancé, en janvier, un programme de recherche sur des questions thématiques d'administration publique; la première publication a paru en février;▪ on a tenu trois tables rondes sur l'engagement des employés, la gestion des relations canado-américaines et la gestion des communications;▪ on a publié quatre documents portant sur des questions essentielles de gestion;▪ des attachés supérieurs de recherche ont contribué aux publications portant sur la transition du secteur public et sur la nouvelle Amérique du Nord.
2. Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires	<ul style="list-style-type: none">▪ Trois universités ont accordé une mention avancée au programme <i>Direxion</i>; on a lancé de nouveaux programmes de mentorat et de fonctionnaires invités en résidence pour les employés de la fonction publique fédérale; on a organisé le 17^e séminaire universitaire annuel, notamment la conférence Manion et le symposium de recherche avec l'Association canadienne des programmes en administration publique;▪ on a commencé des négociations sur des projets pilotes visant à tester la capacité des collèges communautaires à combler les besoins d'apprentissage des employés de la fonction publique du Canada.
3. Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer de leurs pratiques exemplaires	<ul style="list-style-type: none">▪ On a effectué des recherches sur les pratiques d'apprentissage et de perfectionnement dans les secteurs publics de sept pays;▪ on a aidé le gouvernement mexicain à mettre sur pied un service d'apprentissage en ligne selon le modèle de <i>Campusdirect</i>;▪ des projets clés sont en cours : le projet de coopération technique avec l'École d'administration publique du Brésil et le projet de réforme du secteur public avec l'administration présidentielle de la Russie;▪ on a répondu aux demandes de transfert de l'expertise provenant des pendants internationaux en Afrique du Sud, en Chine et en Jamaïque.

La prestation de services d'apprentissage	Réalisations
1. Offrir des services d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On a réaménagé les programmes d'apprentissage destinés aux cadres supérieurs et effectué un test pilote d'une séance d'orientation offerte aux ministres; ▪ on a assuré la gestion de services d'apprentissage dispensés à plus de 22 000 participants à l'aide de <i>Campusdirect</i>, de cours en salle de classe, de conférences et activités spéciales et de travaux de recherche; ▪ on a contribué à sensibiliser l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique aux principes et pratiques de la fonction de contrôleur moderne, et à les mettre en pratique.
Le renforcement des capacités de la fonction publique	Réalisations
1. Établir un effectif diversifié, représentatif de la population canadienne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On a mis en œuvre des programmes d'apprentissage, destinés aux gestionnaires, qui soutiennent les objectifs de diversité du gouvernement.
2. Créer un milieu de travail où les employés peuvent aisément utiliser la langue officielle de leur choix	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On a tenu une table ronde sur les langues officielles pour encourager une prise de conscience de leur existence en milieu de travail et pour améliorer la compréhension des gestionnaires à ce sujet; on a offert à ces derniers des activités de formation sur leurs rôles et responsabilités et des cours sur les collectivités linguistiques minoritaires.
L'édification de l'École de la fonction publique du Canada	Autres résultats
1. Édifier l'École de la fonction publique du Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le conseil d'administration a approuvé le concept organisationnel en juin 2003 et la vision stratégique en décembre 2003; ▪ on a terminé l'élaboration du protocole d'entente avec la Commission de la fonction publique en décembre 2003; ▪ on a effectué la transition avec succès et ouvert l'École le 1^{er} avril 2004.
2. Satisfaire les besoins d'apprentissage dans la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On a finalisé la structure de la gouvernance et de l'organisation de l'École; ▪ on a amorcé des travaux en vue d'examiner le programme, de préparer des modèles d'apprentissage hybride et d'élaborer un réseau national de prestation de services et un nouveau cadre de financement.
3. Mettre en œuvre le cadre de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le conseil d'administration a approuvé les principes directeurs soutenant la vérification interne et le programme d'évaluation, et le plan de vérification interne prévu pour juin 2003; ▪ l'évaluation de base de l'excellence de la gestion est terminée et on a commencé à examiner les politiques opérationnelles et à évaluer les prix et les coûts; ▪ on a entamé des discussions avec la Commission de la fonction publique et avec Travaux publics et Services gouvernementaux au sujet du partage des services de technologie de l'information; ▪ on a nommé des champions des valeurs, de l'éthique et de la divulgation à l'interne.

2.2 Les recommandations du comité parlementaire

Le travail accompli par le Centre canadien de gestion a été grandement reconnu lors des délibérations du comité parlementaire menant à l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, mais l'organisme n'a reçu aucune recommandation.

De la même façon, la vérificatrice générale (Rapport de novembre 2003 – Chapitre 2) a reconnu les cours et les possibilités d'apprentissage portant sur la responsabilisation et l'éthique gouvernementales, au Centre canadien de gestion, mais aucune recommandation n'a été transmise à l'organisme.

3.0 Le contexte

3.1 Qui nous sommes

Le gouvernement du Canada est un leader en ce qui a trait à l'investissement dans le savoir et les compétences de ses employés, en vue de leur permettre de relever les défis et de saisir les possibilités en cette ère du savoir. La fonction publique, en tant qu'organisme destiné à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes et de leur gouvernement, se doit d'être à l'avant-garde en termes d'apprentissage continu et de développement des connaissances et des compétences. En 2003–2004, le CCG a joué le rôle de partenaire principal par sa contribution à cette culture de formation continue, en comblant les besoins d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires et en aidant à renforcer la capacité de l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique.

L'année qui vient de s'écouler a aussi été une année de transition. Le projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), a été déposé au Parlement le 6 février 2003 et a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. La LMFP a mis en vigueur la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, et modifié la *Loi sur le Centre canadien de gestion* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

La modification de la *Loi sur le Centre canadien de gestion* a établi la nouvelle École de la fonction publique du Canada. En tant qu'unique lieu d'expertise en administration publique et apprentissages connexes de la fonction publique du Canada, l'École intègre le CCG et, de la Commission de la fonction publique, Formation et perfectionnement Canada (FPC) et Formation linguistique Canada (FLC).

La nécessité de rassembler les activités d'apprentissage est un des principes fondateurs de l'École. Celle-ci est bien placée pour aider le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, à mettre en place les éléments liés à l'apprentissage qui contribuent à l'édification d'une fonction publique moderne. Son but est de faire reconnaître que la formation et l'apprentissage sont *des conditions essentielles* à l'atteinte de l'excellence des services destinés aux Canadiens et Canadiennes.

L'École a pour mandat :

- d'encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- de stimuler un sens commun des buts, des valeurs et des traditions;
- d'appuyer les besoins communs en matière d'apprentissage et de perfectionnement;
- d'aider les sous-ministres et leurs homologues à satisfaire les besoins d'apprentissage de leurs organisations et
- de rechercher l'excellence dans la gestion du secteur public et l'administration publique.

3.2 La gestion du changement ou de la transition

Tôt en 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a chargé le CCG et la CFP de commencer le travail de transition, en vue de lancer la nouvelle École. En 2003–2004, leurs tâches essentielles comprenaient :

- les activités de gestion financière et de contrôle afin de commencer l'élaboration d'un cadre financier pluriannuel de façon à assurer l'intégrité financière et la durabilité de l'École;
- l'élaboration de produits et services de formation en vue d'intégrer les programmes du CCG, de FPC et de FLC et d'élaborer un programme global plus clair et plus cohérent;
- les activités liées à l'organisation et aux ressources humaines afin d'appuyer l'intégration du CCG, de FPC et de FLC;
- les activités d'intégration des biens afin d'assurer la mise en place de l'infrastructure nécessaire aux opérations initiales de l'École;
- les activités de gestion et de technologie de l'information en vue d'harmoniser les systèmes et les processus du CCG, de FPC et de FLC avec l'infrastructure électronique de l'École;
- les activités initiales de planification et d'élaboration de stratégies globales afin de positionner l'École pour les années à venir.

L'intégration initiale des employés, systèmes, programmes et services en vue de lancer l'École le 1^{er} avril 2004 a constitué une importante initiative de changement. La formulation précoce des activités clés et des résultats à atteindre, la délégation des responsabilités et l'élaboration d'un plan de travail ont aidé à gérer les risques techniques de cette entreprise. Les aspects les plus importants étaient toutefois :

- l'étroite collaboration entre le CCG et la CFP pour assurer une transition en douceur;

- des messages cohérents et une communication active de la part des cadres supérieurs afin de faire participer les employés et de créer, à l'aide du conseil d'administration, une vision claire pour l'avenir;
- nos longues consultations, tout au long du processus de changement, avec les parties intéressées, y compris les clients, les conseils régionaux et territoriaux et les partenaires potentiels en conception et prestation des services, ainsi qu'en recherche.

L'ouverture de l'École telle qu'elle avait été prévue, le 1^{er} avril 2004, représente une réalisation appréciable. Néanmoins, d'autres travaux seront requis en 2004–2005 et en 2005–2006 afin de mettre en œuvre tous les aspects opérationnels et organisationnels de l'École.

3.3 La structure organisationnelle axée sur les résultats

En 2003–2004, le CCG a testé une structure organisationnelle axée sur les résultats qui comprend cinq groupes destinés à servir de fondement pour la mise en œuvre du cadre organisationnel de l'École. Il s'agit des groupes suivants :

- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion ministérielle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ le bureau de la présidente; ▪ les politiques, planification et communications; ▪ les services ministériels; ▪ les ressources humaines. |
| Relations avec les clients et partenariats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'inscription des clients (c.-à-d. le registre de l'École); ▪ les conseils donnés aux ministères et agences sur l'apprentissage organisationnel; ▪ les activités de rayonnement; ▪ la mise en œuvre d'activités d'apprentissage sur mesure, à grande échelle et en temps opportun, comme des conférences et des événements spéciaux; ▪ la mise en œuvre régionale des programmes de l'École par le réseau de prestation de services province par province; ▪ la création de partenariats; ▪ les programmes d'apprentissage internationaux. |
| Leadership et centres d'apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le leadership et l'avancement professionnel; ▪ l'administration publique et le perfectionnement des cadres; ▪ le perfectionnement professionnel et la formation des formateurs; ▪ la formation linguistique dans les deux langues officielles. |
| Recherche et relations universitaires | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La recherche fondamentale sur la gouvernance moderne, l'administration publique, la gestion, le leadership et l'apprentissage; ▪ la recherche appliquée et la recherche-action sur des questions urgentes liées au secteur public; ▪ les relations et les négociations avec les universités et les collèges communautaires, et l'agrément des cours.; ▪ les partenariats et réseaux nationaux et internationaux. |

Gestion du savoir et éducation supérieure

- L'expertise en éducation des adultes et les méthodes d'apprentissage, y compris l'apprentissage assisté par ordinateur et la formation à distance (c.-à-d. la diffusion Web et la vidéoconférence);
- l'expertise en gestion du savoir (c.-à-d. la gestion de l'information, la compréhension des besoins des clients, la gestion des biens intellectuels, le partage des connaissances et de l'expertise).

L'organisation et la responsabilisation

Les activités du CCG étaient axées sur un seul secteur d'activités et ont contribué, par l'apprentissage, à accroître et à maintenir les capacités d'une gestion moderne et professionnelle au sein de la fonction publique. En tirant profit de ces activités, l'École poursuivra le même objectif, mais pour une clientèle élargie, qui comprend tous les fonctionnaires.

La gouvernance

Fondées sur l'expérience du CCG, les structures de gouvernance de l'École constituent un modèle rigoureux, visant à refléter les pratiques exemplaires en administration publique. Elles comprennent :

- un **conseil d'administration**, établi par la loi de l'École et chargé de la direction et de la gestion de l'École; présidé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, il se réunit deux fois au cours de chaque exercice financier.
- le poste de **présidente**, aussi établi par la loi; celle-ci est la première dirigeante de l'École.
- une **vice-présidente principale**, responsable des centres d'apprentissage et du leadership.
- un **comité exécutif**, qui supervise l'orientation générale et le travail de l'École; il se réunit chaque semaine et dirige aussi des réunions spéciales en novembre, pour approuver les orientations et priorités stratégiques, en mars, pour approuver les plans d'activités et les budgets de la direction générale et, en septembre et janvier, pour examiner les progrès accomplis et approuver des changements d'orientation. Il sert aussi de comité formé à des fins particulières, pour traiter de questions importantes, comme de comité chargé des politiques, de comité chargé des ressources humaines et de comité stratégique chargé de la gestion et technologie de l'information.
- un **comité de vérification interne et d'évaluation**, chargé de veiller à l'application des politiques de vérification interne et d'évaluation de l'École.

- un **comité de gestion**, qui aide aux opérations de l'École. Il se réunit deux fois par année : en décembre, pour informer les gestionnaires des décisions du conseil d'administration sur les orientations stratégiques et les priorités pour l'année à venir et, en avril, pour discuter des plans opérationnels annuels et de leur mise en œuvre.

3.4 Nos partenaires

Le CCG collabore avec une gamme de partenaires afin de satisfaire les besoins d'apprentissage dans la fonction publique, à savoir :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor, afin de préciser les besoins d'apprentissage communs prévus dans la fonction publique et d'accorder les ressources appropriées pour la conception, l'élaboration et la prestation des activités d'apprentissage;
- d'autres agences et ministères fédéraux, en vue de combler leurs besoins d'apprentissage communs et leurs besoins d'apprentissage opérationnel uniques;
- des praticiens de la fonction publique, des universitaires et des établissements d'enseignement et autres, en vue d'effectuer des recherches concernant les possibilités d'apprentissage, et de concevoir, d'élaborer et d'offrir des activités d'apprentissage;
- les pendants et les participants aux projets internationaux, afin de cerner et de partager les pratiques exemplaires en administration publique.

4.0 La discussion sur le rendement

4.1 Modèle pour un rendement axé sur les résultats

Les contributions à notre résultat stratégique sont mises en évidence dans le tableau ci-dessous.

Résultat stratégique	Dépenses*/ETP	
Les fonctionnaires ont accès à l'apprentissage commun requis pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.	34,5 M\$ 240,5 ETP	
Résultats intermédiaires		
L'utilisation accrue des possibilités d'apprentissage commun par les personnes et les organismes.		
Une reconnaissance accrue et un investissement systématique des ministères dans les activités d'apprentissage.		
Une conscience accrue des possibilités d'apprentissage et une plus grande reconnaissance du CCG comme <i>fournisseur de choix</i> de services d'apprentissage.		
Résultats immédiats	Dépenses / ETP	
<u>Acquisition du savoir</u> : Élaboration et diffusion de produits du savoir pour faire face à d'importants problèmes d'administration publique et contribuer à l'amélioration de la fonction publique.	5,3 M\$ 67 ETP	
<u>Transfert du savoir</u> : Prestation de services d'apprentissage qui satisfont aux exigences d'apprentissage commun dans la fonction publique du Canada.	29,1 M\$ 173 ETP	
Plans et priorités (2003–2004)	Dépenses	
	prévues	réelles
1. Élaborer et diffuser les produits du savoir (sections 4.2.1 et 4.2.3).	3,0 M\$	2,4 M\$
2. Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires (section 4.2.1).	s.o.	s.o.
3. Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer des pratiques exemplaires des autres pays (section 4.2.1).	1,1 M\$	1,2 M\$
4. Offrir des services d'apprentissage (section 4.2.2).	21,2 M\$	18,1 M\$
5. Édifier l'École de la fonction publique du Canada (sections 4.2.3 et 4.2.4). **	-	2,1 M\$
Liens entre le programme, les ressources et les résultats ***		

Notes :

- * La liste des dépenses présentée dans la section sur les plans et priorités ne comprend pas les coûts liés au soutien de ces activités (p. ex., les services de gestion). La mention « s.o. » indique que les dépenses étaient inférieures à 100 000 \$.
- ** **Une nouvelle** priorité de l'année en cours, qui a nécessité une réaffectation interne des fonds afin de soutenir des activités clés de gestion du changement ou de la transition. Les dépenses prévues ne comprennent pas les ressources supplémentaires fournies par le Conseil du Trésor pour la transition [Autorisation du CT no 831132 de 1,9 M\$; voir le tableau financier A.1] au quatrième trimestre de 2003-2004; une partie des ressources du CCG n'ont pas été utilisées en raison du moment.
- *** On peut obtenir des renseignements supplémentaires en consultant le site Web de l'École de la fonction publique du Canada à <http://www.myschool-monecole.gc.ca>.

4.2 Les résultats

Les résultats obtenus par le CCG en 2003–2004 sont mis en évidence à l'aide des mesures de rendement et des réalisations importantes liées à chacun des quatre principaux thèmes stratégiques, à savoir l'élaboration et la diffusion de produits du savoir, la prestation de services d'apprentissage, le renforcement des capacités de la fonction publique et du CCG et l'édification de l'École de la fonction publique du Canada. L'annexe C présente une description détaillée de la participation aux programmes du CCG et des cours offerts.

4.2.1 L'élaboration et la diffusion des produits du savoir

L'élaboration et la diffusion de produits du savoir qui contribuent à satisfaire les besoins d'apprentissage communs et à accroître les capacités de la fonction publique sont le résultat de processus visant :

- à créer et à acquérir des connaissances appliquées en formation et en apprentissage;
- offrir des expériences de formation et d'apprentissage pertinentes et accessibles en temps opportun, aux échelles régionale et locale.

Pour concrétiser son plan stratégique, le CCG se concentre sur :

- l'élaboration et la diffusion de produits du savoir rentables;
- les possibilités d'accroître l'accès aux produits d'apprentissage du CCG à l'aide de partenariats avec des universités et collèges communautaires de renom;
- le partage, à l'échelle internationale, des pratiques exemplaires en administration publique.

Mesure de rendement : Réussir à élaborer et à diffuser des produits du savoir.

Réalisations :

- (a) le programme de recherche de base, lancé en janvier, était axé sur six domaines fondamentaux, notamment le gouvernement responsable, la reddition de comptes, les initiatives horizontales, la légitimité du gouvernement et la confiance qu'on lui accorde, les tendances comparatives en gestion publique et le modèle canadien de fonction publique; la première publication a paru en février;
- (b) le travail en recherche appliquée et en recherche-action s'est poursuivi; on a mis sur pied trois nouveaux groupes de discussion sur la participation des employés, la gestion des relations canado-américaines et la gestion des communications;
- (c) quatre documents portant sur des questions de gestion névralgiques ont été publiés;

- (d) des attachés supérieurs de recherche ont contribué aux activités de développement des connaissances du CCG par la publication de deux documents.

On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur ces publications en consultant le site Web de l'École de la fonction publique du Canada à <http://www.myschool-monecole.gc.ca>.

Mesure de rendement : *Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires.*

Réalisations :

- (a) trois universités ont accordé une équivalence de cours au programme Direction.
- (b) on a lancé de nouveaux projets afin de soutenir la discipline de l'administration publique, notamment :
- le Programme de mentorat des jeunes boursiers en administration publique, qui met en contact de jeunes boursiers avec des cadres de la fonction publique canadienne;
 - le Programme de stages pour employés de la fonction publique qui donne aux cadres la possibilité d'enseigner dans des universités canadiennes de renom et d'y mener des recherches;
 - le Programme de stages pour universitaires, qui permet à des universitaires de parler directement à des praticiens d'expérience et à des boursiers de collaborer à la recherche appliquée dans la fonction publique canadienne.
- (c) les sous-ministres champions continuent d'agir comme principaux points de liaison pour cinq écoles d'administration publique canadiennes;
- (d) on a tenu le 17^e séminaire universitaire annuel, y compris la conférence Manion et le deuxième symposium de recherche annuel avec l'Association canadienne des programmes en administration publique;
- (e) on a commencé des négociations avec divers collèges communautaires de partout au Canada, afin d'explorer les possibilités de projets pilotes visant à tester la capacité des collèges communautaires de répondre aux besoins en formation organisationnelle des fonctionnaires fédéraux.

Mesure du rendement : *Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer des pratiques exemplaires des autres pays.*

Réalisations :

- (a) on a terminé des travaux de recherche sur les pratiques d'apprentissage et de perfectionnement dans les secteurs publics de sept pays;

- (b) on a apporté une contribution financière à l'Institute for Connectivity in the Americas, qui a aidé le gouvernement mexicain à élaborer un service d'apprentissage en ligne; @CampusMexico, inspiré du modèle de *Campusdirect*, offrira de la formation à 300 000 fonctionnaires;
- (c) la participation au projet de coopération technique de l'École nationale d'administration publique du Brésil et au projet de réforme du secteur public de l'administration présidentielle en Russie s'est poursuivie;
- (d) le CCG a répondu à des demandes relatives à son expertise de la part de partenaires internationaux, à savoir le South African management Development Institute (SAMDI), l'École d'administration publique de la Chine et le Management and Development Institute de la Jamaïque (MIND).

4.2.2 La prestation des services d'apprentissage

Les services d'apprentissage du CCG constituent un lien essentiel pour faire participer les gestionnaires et pour institutionnaliser une culture de l'apprentissage continu et la gestion de l'excellence dans la fonction publique. Pour concrétiser son plan stratégique, le CCG s'efforce de prévoir les besoins d'apprentissage de façon à offrir des activités d'apprentissage efficaces.

Mesure de rendement : *Offrir des services d'apprentissage efficaces.*

Réalisations (les statistiques sur la prestation de services clés sont présentées à l'annexe C) :

- (a) Le CCG a continué de gérer la prestation d'un large éventail de services d'apprentissage fondés sur les résultats, y compris les cours en salle de classe, les discussions informelles, les conférences et les événements spéciaux;
- (b) *Campusdirect*, lancé en avril 2003, a permis l'accès à 22 cours particuliers à la fonction publique, à 140 cours commerciaux, à des ateliers mensuels animés et à un centre de soutien des apprenants. Les résultats de la première année de fonctionnement, y compris l'utilisation par 5 634 abonnés, le lancement de 357 cours et un taux de recommandations des apprenants de 92 %, ont dépassé les attentes;
- (c) on a réaménagé les programmes d'apprentissage destinés aux cadres supérieurs, y compris la mise en œuvre de programmes tant pour les sous-ministres que pour les sous-ministres adjoints, comme le séminaire avancé sur la nouvelle Amérique du Nord;
- (d) on a effectué des travaux de recherche et procédé à des consultations afin de déterminer les besoins d'apprentissage des dirigeants des agences, ainsi que des cadres de niveaux équivalents à ceux de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, provenant d'organisations extérieures et effectuant une transition vers la fonction publique;

- (e) on a mis en œuvre une structure de programme en quatre parties de façon à satisfaire les besoins de tous les cadres supérieurs en termes d'orientation, de gestion de base, d'apprentissage avancé et de programmes horizontaux de renforcement des collectivités;
- (f) on a effectué des recherches, procédé à des consultations et à des analyses des besoins, et élaboré partiellement les éléments d'un programme d'orientation et d'un programme d'apprentissage en cours, destinés aux ministres, aux ministres d'État, aux parlementaires et au personnel exonéré.

4.2.3 Le renforcement des capacités

Les activités de renforcement des capacités du CCG, partout dans la fonction publique et au CCG, contribuent à soutenir les engagements du gouvernement du Canada à l'égard de l'apprentissage commun et de la représentativité de la fonction publique du Canada.

Afin de concrétiser ce plan stratégique, le CCG s'efforce d'établir un effectif diversifié, représentatif de la population canadienne, en créant un milieu de travail dans lequel les employés peuvent aisément utiliser la langue officielle de leur choix et en favorisant une culture de l'apprentissage.

Mesure de rendement : *Établir un effectif diversifié et représentatif de la population canadienne.*

Réalisation (partout dans la fonction publique):

- (a) La mise en œuvre de programmes d'apprentissage destinés aux gestionnaires de la fonction publique afin de soutenir les objectifs de diversité du gouvernement (p. ex., Diversité : Action et vision).

Réalisations (au CCG):

- (a) L'embauche d'une conseillère supérieure sur la diversité;
- (b) le financement et la dotation d'un nouveau poste en ressources humaines dont le titulaire est responsable des services consultatifs, de la programmation, du contrôle et de la présentation des rapports sur l'équité en emploi;
- (c) l'élaboration de principes directeurs internes sur l'équité en matière d'emploi et le devoir de créer un comité sur l'équité en matière d'emploi et de répondre à ses demandes;
- (d) a continué à combler l'écart en matière de représentativité des minorités visibles par des approches variées de dotation et de recrutement, et le dépassement de la représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées sur le marché du travail.

Mesure de rendement : *Créer un milieu de travail où les employés peuvent utiliser aisément la langue officielle de leur choix.*

Réalisations (au CCG) :

- (a) On a encouragé activement les employés à utiliser la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail et fourni des outils, comme des logiciels et des programmes informatiques, dans les deux langues officielles;
- (b) on a offert de la formation linguistique aux cadres supérieurs et aux employés des groupes de la relève, afin qu'ils satisfassent aux exigences du profil linguistique du CCG; tous les cadres du CCG ont les niveaux CBC, sauf un nouvel employé actuellement en formation linguistique;
- (c) on a offert des leçons de groupe et des séances de tutorat aux employés qui souhaitent maintenir et améliorer leurs compétences linguistiques.

Réalisations (partout dans la fonction publique) :

- (a) On a incité les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique à prendre conscience de l'existence des deux langues officielles et à en comprendre les raisons;
- (b) on a tenu une table ronde sur la recherche-action en langues officielles dans le milieu de travail;
- (c) on a choisi et offert des programmes de formation, comme le Programme de stagiaires en gestion, qui enseigne les rôles et responsabilités des gestionnaires en matière de langues officielles;
- (d) on a offert des cours aux communautés des minorités linguistiques;
- (e) on a soutenu et apporté une aide financière au conseil des champions en langues officielles.

Mesure de rendement : *Encourager une culture de l'apprentissage.*

Réalisations :

- (a) On a investi afin de favoriser l'adhésion de tous les employés à *Campusdirect*, qui transmet aux ordinateurs de bureaux plus de 162 cours d'auto-apprentissage;
- (b) on a encouragé tous les employés à élaborer leur plan d'apprentissage et investi plus de 320 000 \$ dans des activités officielles d'apprentissage et de perfectionnement, soit 3,76 % de l'enveloppe salariale, ce qui dépasse la cible de 3,5 % établie pour 2003-2004 et représente 0,5 % de plus que l'investissement en 2002-2003.

4.2.4 L'édification de l'École de la fonction publique du Canada

Pendant que le Centre continuait de soutenir l'apprentissage en offrant des possibilités de formation et en comblant les besoins de perfectionnement des gestionnaires, un travail préparatoire important a été entrepris pour assurer une transition en douceur vers la création de l'École de la fonction publique du Canada.

Pour réussir à ouvrir l'École, le CCG s'est concentré sur trois buts importants :

- réunir sous une même bannière le CCG, FPC et FLC afin de créer un seul organisme qui vise à répondre aux besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada;
- organiser les programmes et élaborer les produits de l'École, de façon à mieux satisfaire les besoins d'apprentissage de la fonction publique;
- renforcer les pratiques de gestion conformes aux principes de modernisation de la fonction de contrôleur.

Mesure de rendement : *Réunir sous une même bannière le CCG, FPC et FLC afin de créer un seul organisme.*

Réalisations:

- (a) Le concept organisationnel de l'École de la fonction publique du Canada a été approuvé par le conseil d'administration en juin 2003;
- (b) la décision d'inclure Formation linguistique Canada a été prise à l'automne 2003;
- (c) le conseil d'administration a approuvé la vision stratégique en décembre 2003;
- (d) un protocole d'entente a été négocié avec la CFP en décembre 2003 afin de permettre à FPC et à FLC de fonctionner sous la direction de la présidente du CCG;
- (e) l'harmonisation et l'intégration des systèmes, services et procédures essentiels;
- (f) l'École de la fonction publique du Canada, réunissant le CCG, FPC et FLC, a ouvert ses portes le 1^{er} avril 2004.

Mesure de rendement : *Organiser la prestation de services qui répondent aux besoins d'apprentissage de la fonction publique.*

Réalisations :

- (a) On a finalisé la structure de la gouvernance et de l'organisation de l'École de la fonction publique du Canada;
- (b) on a mis en branle l'examen du programme de l'École afin de l'harmoniser avec les besoins d'apprentissage de base de la fonction publique;
- (c) on est en train d'élaborer un modèle d'apprentissage hybride;

- (d) on a commencé à élaborer un réseau de prestation de services province par province et pour la région de la capitale nationale;
- (e) on a commencé à élaborer un nouveau cadre financier.

Mesure de rendement : *Renforcer les pratiques de gestion conformes aux principes de modernisation de la fonction de contrôleur.*

Réalisations :

- (a) Le cycle de planification est conforme à la nouvelle structure de gouvernance de l'École approuvée par le conseil d'administration en juin 2003;
- (b) en juin 2003, le conseil d'administration a approuvé les politiques de vérification interne et d'évaluation du programme ainsi que le plan de vérification interne; il a établi le comité chargé de la vérification interne et de l'évaluation du programme; une vérification interne du processus de prévision des recettes s'est terminée en mars 2004;
- (c) l'auto-évaluation de base de l'excellence de la gestion s'est terminée en mars 2004, ce qui contribuera à l'élaboration d'un plan global visant à améliorer la gestion; l'annexe B présente des renseignements supplémentaires;
- (d) on a mis sur pied un groupe de travail sur l'examen des politiques opérationnelles; on a procédé à l'examen de ces politiques afin d'en assurer la conformité aux exigences gouvernementales, à l'examen des frais afin de réduire les coûts et à l'examen des méthodes d'établissement des prix et des coûts;
- (e) on a entamé des discussions avec la Commission de la fonction publique et avec Travaux publics et Services gouvernementaux au sujet d'un modèle de services partagés de TI;
- (f) on a nommé des champions des valeurs et de l'éthique et de la divulgation à l'interne.

4.2.5 La contribution à des initiatives pangouvernementales

La fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne vise à assurer une saine gestion des ressources et des prises de décisions efficaces. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs. Les programmes d'apprentissage du CCG sont axés sur ces principes afin de permettre aux gestionnaires d'acquérir les capacités, les compétences et la compréhension de leurs rôles et responsabilités requises pour fonctionner efficacement dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le développement durable

Le gouvernement du Canada tient résolument au développement durable et reconnaît qu'il doit être intégré à ses plans stratégiques et à son processus décisionnel. On est en train d'examiner les programmes du CCG/de l'École de la fonction publique du Canada afin de déterminer où et comment il pourrait être fait mention du développement durable.

5.0 Autres références et informations

Voici une liste de liens utiles du site Web de l'École et de publications et documents importants.

Sites Web

École de la
fonction publique
du Canada <http://www.myschool-monecole.gc.ca>

Secrétariat du
Conseil du Trésor <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Commission de la
fonction publique <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Agence de gestion
des ressources
humaines de la
fonction publique
du Canada <http://www.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/>

Documents – Aspects fondamentaux d'une fonction publique moderne

Politique
d'apprentissage
continu http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp

Code de valeurs et
d'éthique http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp

Plan d'action pour
les langues
officielles <http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&page=actionplan>

Cadre de
responsabilisation
de la gestion http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

Guide du sous-
ministre
*Loi sur la
modernisation de
la fonction
publique* http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=gdm-gsm/gdm-gsm_doc_f.htm

*Loi sur la
modernisation de
la fonction
publique* http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/whats_new/psma_f.htm

Annexe A : Informations financières

Tableau A.1 : Sommaire des crédits approuvés

Le tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit	Centre canadien de gestion	2003-2004			
		Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales (note 1)	Total des dépenses réelles
05	Dépenses de fonctionnement (note 2)	25 719	25 719	32 362	28 058
n.d.	Dépenses en capital	-	-	-	-
05	Subventions et contributions	175	175	175	168
(S)	RASE	1 472	1 472	2 536	2 536
(S)	Dépenses sur les gains provenant de la disposition des biens de la Couronne	-	-	14	-
(S)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques (note 3)	-	-	3 704	3 704
	Total pour le Ministère	27 366	27 366	38 791	34 ,466

Note 1 : Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Note 2 : La principale différence entre les dépenses prévues et les autorisations du crédit 05 s'explique ainsi :

Intégrité des programmes	2 688
Fond de transition (note 4)	1 979
Objectif gouvernemental de réaffectation de 1 milliard de dollars	(200)
Report de fonds de 2002-2003	1 180
Projet Service d'apprentissage en ligne (<i>CampusDirect</i>)	(396)
Diversité vision et action	281
Fonction de contrôleur moderne	804
Vérification interne	53
Conventions collectives	254
	<u>6 643</u>

Note 3 : Ce montant représente les recettes additionnelles reçues en surplus du total des recettes non disponibles.

Note 4 : Fonds pour la modernisation des ressources humaines (création de l'École de la fonction publique du Canada) reçu dans le budget supplémentaire B.

Tableau A.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 par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

Secteur d'activités	2003-2004			
	Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales (note 1)	Total des dépenses réelles
ETP	n.d.	250	n.d.	240,5
Fonctionnement	25 719	25 719	32 362	28 058
Capital	-	-	-	-
Subventions et contributions	175	175	175	168
Statutaire	1 472	1 472	6 254	6 240
Total des dépenses brutes	27 366	27 366	38 791	34 466
Moins :				
Recettes disponibles	-	-	-	(3 704)
Total des dépenses nettes	27 366	27 366	38 791	30 762
Autres recettes et dépenses				
Recettes non disponibles	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 292,5	2 292,5	2 477	2 477
Coût net du programme	20 659	20 659	32 268	24 239

Note 1: Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Tableau A.3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles

Le 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 des coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

Secteur d'activités	2003-2004					
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales (note 1)	Total des dépenses réelles
Centre canadien de gestion	26 893	32 519	27 366	27 366	38 791	34 466
Total	26 893	32 519	27 366	27 366	38 791	34 466

Note 1 : Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, le Centre canadien de gestion a reçu un montant additionnel à son budget opérationnel de 2003-2004 par le biais du budget supplémentaire des dépenses (B).

Ces fonds ont été octroyés dans le but de soutenir les activités de transition antérieures au lancement de l'École de la fonction publique du Canada, le 1^{er} avril 2004, et son fonctionnement initial.

Comme l'approbation et la confirmation du montant ont été reçues en mars 2004 seulement, le Centre canadien de gestion a géré les dépenses de transition, tout au long de l'année, à l'intérieur de ses autorisations confirmées. Cette confirmation tardive explique en partie la préemption des comptes publics 2003-2004.

Tableau A.4 : Recettes disponibles en vertu du paragraphe 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques

Le 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'augmentation de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes (en milliers de dollars)

Secteur d'activités	Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003	2003-2004		
			Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Recettes disponibles					
Centre canadien de gestion					
Dépenses non prévues	8 579	4 243	-	-	3 704
Total des recettes disponibles	8 579	4 243	-	-	3 704
Recettes non disponibles					
Centre canadien de gestion	-	7 500	9 000	9 000	9 000
Dépenses non prévues	-	-	-	-	-
Total des recettes non disponibles	-	7 500	9 000	9 000	9 000
Total des recettes	8 579	11 743	9 000	9 000	12 704

En 2003-2004, le Centre canadien de gestion a reçu une autorisation de 9 millions de dollars en recettes non disponibles. De plus, il a généré 3,7 millions de dollars en recettes supplémentaires. Cette augmentation tient à l'augmentation du nombre de clients du Centre et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

Tableau A.5 : Paiements de transfert

Le tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fond 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 même buts.

Résumé des paiements de transfert (en milliers de dollars)

Centre canadien de gestion	Dépenses réelles 2001-02	Dépenses réelles 2002-03	2003-2004			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
SUBVENTIONS						
Subvention 1	-	-	-	-	-	-
Total des subventions	-	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS						
Contribution 1	154	170	175	175	175	168
Total des contributions	154	170	175	175	175	168
Total des paiements de transfert	154	170	175	175	175	168

Tableau A.6 : États financiers du CCG

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2004 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la gestion du Ministère.

La gestion a préparé les états financiers conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se fondant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas forcément complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, à ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les notes.

La gestion a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de l'atteinte des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et à ses règlements et conformément aux politiques et exigences législatives du Centre. La gestion est également appuyée et assistée par un programme de services de vérification interne.

Janice Cochrane
Présidente

Bill Doering
Agent financier supérieur

Ottawa, Canada
Date :

CENTRE CANADIEN DE GESTION
État de la situation financière (non vérifié)
au 31 mars 2004

ACTIF

	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Actif financier:		
Liquidités	7 040 \$	0 \$
Comptes débiteurs (tableau 1)	400 709 \$	1 729 396 \$
Prêts et avances (tableau 2)	23 737 \$	4 289 \$
Total de l'actif financier	431 486 \$	1 733 685 \$
Actif non financier		
Charges payées d'avance	0 \$	17 787 \$
Immobilisations (tableau 3)	1 846 040 \$	946 867 \$
Total de l'actif non financier	1 846 040 \$	964 654 \$
 TOTAL DE L'ACTIF	 2 277 526 \$	 2 698 339 \$

PASSIF

Créiteurs et charges à payer		
Ministères et organismes du gouvernement fédéral	1 616 026 \$	1 466 876 \$
Autres	5 346 847 \$	3 334 589 \$
Provisions pour avantages sociaux	1 243 449 \$	1 036 042 \$
Produits comptabilisés d'avance (tableau 4)	3 838 \$	7 378 \$
Comptes d'attente	21 303 \$	1 869 \$
Autres comptes à des fins déterminées et autres comptes de passif	13 787 \$	13 787 \$
 TOTAL DU PASSIF	 8 245 251 \$	 5 860 540 \$
 ACTIF / PASSIF NET (tableau 5)	 -5 967 725 \$	 -3 162 201 \$

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION
État des résultats d'exploitation (non vérifié)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Revenus		
Vente de cours, formation	12 715 227 \$	11 766 199 \$
Autres	19 009 \$	335 \$
Total des revenus	12 734 236 \$	11 766 534 \$
Dépenses		
Dépenses opérationnelles (tableau 6)	35 858 596 \$	33 857 405 \$
Paiements de transfert	168 271 \$	170 000 \$
Amortissement	187 294 \$	94 260 \$
Autres	2 282 \$	5 610 \$
Total des dépenses	36 216 443 \$	34 127 275 \$
Résultats nets pour l'année	-23 482 207 \$	-22 360 742 \$
Passif net, au début de l'exercice	-3 162 200 \$	-4 771 387 \$
Encaissement net du gouvernement	18 199 214 \$	21 953 828 \$
Services obtenus sans frais	2 477 468 \$	2 016 100 \$
Passif net, à la fin de l'exercice	-5 967 725 \$	-3 162 200 \$

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION
État des flux de trésorerie (non vérifié)
pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Activités de fonctionnement		
Résultats nets	23 482 207 \$	22 360 742 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	-187 294 \$	-94 260 \$
Allocations pour créances douteuses	0 \$	-150 \$
Services obtenus sans frais	-2 477 468 \$	-2 016 100 \$
	-2 664 762 \$	-2 110 510 \$
Rajustements provenant de l'état de la situation financière		
Variation du passif	-2 384 711 \$	-536 905 \$
Variation des liquidités, sommes à recevoir et charges payées d'avance	-1 337 235 \$	1 476 069 \$
	-3 721 946 \$	939 163 \$
Besoin de trésorerie pour les activités de fonctionnement	17 095 499 \$	21 189 395 \$
Activités de placement :		
Achat d'immobilisations (tableau 3)	1 086 467 \$	747 652 \$
Variation des prêts, placements et avances	17 248 \$	16 780 \$
	1 103 715 \$	764 432 \$
Liquidités utilisées dans des activités de placement	1 103 715 \$	764 432 \$
Encaissement net du gouvernement	18 199 214 \$	21 953 828 \$

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

**Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004**

1. Autorisation et objectifs

Le Centre canadien de gestion a été constitué en 1991 en vertu de la Loi sur le Centre canadien de gestion et est un établissement public mentionné à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Le Centre canadien de gestion est voué à l'excellence dans l'apprentissage et la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public et vise à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et à favoriser une forte culture d'apprentissage au sein de l'administration publique fédérale. Le Centre vise à orienter, former et perfectionner les cadres de l'administration fédérale. Il dispose d'une capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehaussent et élargissent la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Le Centre dispose d'une autorisation budgétaire annuelle afin de financer ses dépenses de fonctionnement et de contributions. Le Centre a aussi l'autorisation de dépenser de nouveau les recettes gagnées en vertu de l'article 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le 1^{er} avril 2004, on adoptait des modifications à la Loi sur le Centre canadien de gestion. Ces modifications changeaient notamment le nom de l'organisation pour en faire l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). En vertu de la Loi modifiée, qui porte désormais le titre de Loi sur l'École de la fonction publique du Canada, l'École constitue une reconduction de l'ancienne organisation, dotée d'un mandat élargi.

L'EFPC est issue de la fusion du Centre canadien de gestion, de Formation et perfectionnement Canada et de Formation linguistique Canada. L'EFPC jouera un rôle de premier plan en aidant l'employeur à mettre en œuvre les volets de l'apprentissage qui formeront la pierre angulaire d'une fonction publique moderne et en élaborant une approche mieux harmonisée aux besoins communs de formation et de perfectionnement de l'ensemble de la fonction publique.

2. Principales conventions comptables

- (a) Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. La source principale de ces principes comptables réside dans les recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). À ces principes s'ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle ministérielle est un processus évolutif et que l'on ne présente pas, à l'heure actuelle, l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses à l'échelle ministérielle. Vus sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Les notes complémentaires présentent plus de détails et

devraient être lues attentivement. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada.

- (b) Crédits parlementaires - le Centre canadien de gestion est financé, en partie, par le biais de crédits parlementaires du gouvernement du Canada et, en partie, par les revenus qu'il génère à travers ses activités. Les crédits consentis au Centre canadien de gestion ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant basés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'état des résultats d'exploitation et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux prévus par les crédits parlementaires. Le tableau 8 présente de l'information au sujet de la source et de l'utilisation des crédits et des revenus disponibles, tandis que le tableau 9 établit un rapprochement général entre les deux types de rapports financiers.
- (c) Entité comptable - l'entité comptable est le Centre canadien de gestion.
- (d) Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations interministérielles.
- (e) Méthode des rapports financiers - les opérations relatives aux recettes et aux dépenses ainsi que tous les comptes d'actif ou de passif connexes entre les sous-entités du Centre canadien de gestion ont été éliminés.
- (f) Recettes - celles-ci sont comptabilisées dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents sont survenus. Les recettes qui ont été reçues, mais pas encore gagnées sont divulguées dans le tableau 4 – Recettes comptabilisées d'avance.
- (g) Dépenses – celles-ci sont consignées dans l'exercice où sont survenus les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :
 - Les contributions sont reconnues dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a répondu aux critères d'admissibilité.
 - Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges des ministères à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle ministérielle. La comptabilisation de ces avantages est reconnue dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
 - Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
 - Les cotisations aux régimes de pensions sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de l'organisme mais sont reconnus dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
 - Le passif environnemental n'est pas reconnu dans les livres de l'organisme, mais plutôt dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
 - Les services reçus gratuitement des autres ministères sont consignés comme des frais d'exploitation. Parmi les plus importants services de ce genre, on trouve les services de locaux et les services bancaires offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (1 733 100 \$); la part de l'employeur des primes et des

coûts d'assurance des employés assumée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (744 368 \$).

- Les paiements aux sociétés d'État sont consignés au titre des autres dépenses. Ces paiements se rapportent à des postes autres que les prêts, placements et avances, lorsque le ministère fait office d'intermédiaire dans le versement d'un paiement à une société d'État. Le Centre n'a effectué aucun paiement à une société d'État.
- (h) Débiteurs - les comptes débiteurs sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs où le recouvrement est incertain.
- (i) Provisions pour prêts, placements et avances - sauf pour les prêts se rapportant à des contributions remboursables, les provisions relatives à la recouvrabilité, aux conditions très avantageuses et au risque de perte ne sont pas comptabilisées dans les états financiers ministériels. Elles sont plutôt consignées centralement par le Secrétariat du Conseil du Trésor aux fins de leur inclusion dans les états financiers de l'ensemble du gouvernement.
- (j) Immobilisations - tous les éléments d'actif considérés comme des immobilisations suivant les recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisés selon leur coût d'achat. La capitalisation des logiciels et des améliorations locatives a été effectuée selon une méthode prospective au 1^{er} avril 2001. Tous les montants engagés avant cette date ont été dépensés. Les immobilisations n'incluent pas les biens incorporels, les oeuvres d'art, les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, les éléments d'actif se trouvant dans des réserves indiennes, ni les collections des musées. Les immobilisations sont amorties selon une méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'élément d'actif	Période d'amortissement
Équipement et matériel	5 ans
Matériel informatique	5 ans
Logiciels	7 ans
Véhicules automobiles	4 ans
Améliorations locatives	20 ans

- (k) Opérations en devises étrangères - les opérations en devises étrangères sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et les passifs en devises étrangères sont convertis selon les taux en vigueur le 31 mars.

3. Changements aux conventions comptables

Aucun changement important n'a été apporté aux conventions comptables.

4. Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, le ministère est touché par différentes mesures fondées en droit. Certaines obligations éventuelles peuvent devenir des obligations réelles, selon que

certaines événements se produisent ou non. Dans la mesure où l'évènement futur risque fort de se produire ou de ne pas se produire, et que l'on peut établir une prévision raisonnable de la perte, un passif estimatif est constaté et une dépense est enregistrée dans les états financiers consolidés du gouvernement. Les charges à payer ne sont pas portées aux états financiers ministériels jusqu'à ce que le montant soit établi avec certitude. Il n'y a pas de passif éventuel.

5. Incertitude de l'évaluation

La préparation des états financiers oblige la gestion à effectuer des prévisions budgétaires et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les recettes et les dépenses consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion considérait que les prévisions budgétaires et les hypothèses étaient raisonnables. L'amortissement des immobilisations est l'élément le plus important pour lequel on a eu recours à des prévisions budgétaires.

6. Opérations entre entités apparentées

L'organisme est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les ministères et les sociétés d'État. L'organisme effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, exception faite de certains services déjà énumérés et qui sont offerts gratuitement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

Tableau 1 - Comptes débiteurs (moins provisions)

	Exercice en cours	Exercice précédent
Autres ministères	381 599 \$	1 683 563 \$
Entités externes	19 110 \$	45 834 \$
	<hr/>	<hr/>
Total	<u>400 709 \$</u>	<u>1 729 396 \$</u>

(Comptes débiteurs de l'exercice précédent - Autres ministères ont été augmentés de 128 882 \$ afin d'inclure le solde remboursable de la TPS).

Tableau 2 - Prêts, placements et avances (moins provisions)

	Exercice en cours	Exercice précédent
Autres gouvernements et organismes	0 \$	0 \$
Autres	23 737 \$	4 289 \$
	<hr/>	<hr/>
Total	23 737 \$	4 289 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

(Prêts, placements et avances de l'exercice précédent – Un montant de 128 882 \$ a été soustrait du budget des autres gouvernements et organismes afin d'exclure le solde remboursable de la TPS).

Tableau 3 – Immobilisations

	Matériel informa- tique	Achat de matériel informatique et création de logiciel	Autres équipe- ments	Véhicules automo- biles	Exercice en cours	Exercice précédent
Coût-début	419 350 \$	708 103 \$	179 449 \$	24 101 \$	1 331 003\$	583 351 \$
Ajout	236 007 \$	809 355 \$	17 200 \$	23 905 \$	1 086 467\$	747 652 \$
Cessions	0 \$	0 \$	0 \$	-24 101 \$	-24 101 \$	0 \$
Amortissements	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Solde de clôture	<hr/> 655 357 \$	<hr/> 1 517 458 \$	<hr/> 196 649 \$	<hr/> 23 905 \$	<hr/> 2 393 369\$	<hr/> 1 331 003 \$
Amortissement cumulé- début	-271 857\$	0 \$	-92 697 \$	-19 582 \$	-384 136 \$	-289 876 \$
Disposition	0 \$	0 \$	0 \$	24 101 \$	24 101 \$	0 \$
Amortissement de l'exercice	-56 597 \$	-101,158 \$	-23 526 \$	-6 013 \$	-187 294 \$	-94 260 \$
Amortissement cumulé-fin	<hr/> -328 454\$	<hr/> -101 158 \$	<hr/> -116 223 \$	<hr/> -1 494 \$	<hr/> -547 329 \$	<hr/> -384 136 \$
Valeur comptable nette	<hr/> 326 903 \$	<hr/> 1 416 300 \$	<hr/> 80 426 \$	<hr/> 22 411 \$	<hr/> 1 846 040\$	<hr/> 946 867 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Tableau 4 – Recettes comptabilisées d'avance

	Exercice en cours	Exercice précédent
Les paiements en avance pour les cours seront présentés au prochain exercice	3 838 \$	7 378 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Tableau 5 - Actif/passif net

Le gouvernement inclut dans ses recettes et dépenses les opérations de certains comptes consolidés établis à des fins déterminées. Les lois habilitantes exigent que les recettes de ces comptes soient réservées et que tout paiement ou dépense connexe soit imputé à ces recettes. Les opérations ne représentent pas un passif auprès de tiers, mais font l'objet de restrictions internes selon les fins déterminées.

	Exercice en cours	Exercice précédent
Restrictions internes - Comptes à des fins déterminées	13 787 \$	13 787 \$
Total du passif net des restrictions internes	13 787 \$	13 787 \$
Passif net non restreint	5 953 938 \$	3 148 414 \$
Total de l'actif net	5 967 725 \$	3 162 201 \$

Tableau 6 – Frais d'exploitation

	Exercice en cours	Exercice précédent
Fonctionnement		
Personnel	17 370 908 \$	15 643 586 \$
Fonctionnement et entretien	18 487 688 \$	18 213 819 \$
Total	35 858 596 \$	33 857 405 \$

Tableau 7 – Engagements

De par leur nature, les activités de l'organisme donnent lieu à certains marchés et obligations importants en vertu desquels l'organisme s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. L'organisme n'a aucun engagement majeur pour les cinq prochaines années qui pourra être prévu d'une façon raisonnable.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années suivantes
Prêts et avances						
Paiements de transfert						
Achat d'immobilisations						
Achat d'autres biens et services						
Autres						
Total	0	0	0	0	0	0

Tableau 8 - Provenance et utilisation des autorisations (crédits parlementaires)

	Exercice en cours	Exercice précédent
Des comptes publics		
Total disponible prêt à être utilisé	38 790 589 \$	35 384 152 \$
Utilisé durant l'année	34 466 140 \$	32 518 546 \$
Péremption (dépenses en trop)	4 324 449 \$	2 865 606 \$

Tableau 9 - Rapprochement entre les résultats nets et les crédits utilisés

	Exercice en cours	Exercice précédent
Résultats nets	23 482 207 \$	22 360 742\$
Rajustements pour les postes sans incidence sur les crédits		
Moins : les postes comptabilisés comme dépenses sans incidence sur les crédits		
Amortissement	187 294	94 260 \$
Allocation pour mauvaises créances	0 \$	150 \$
Congés payés	218 364 \$	235 610 \$
Allocations pour repos compensatoires	-10 957 \$	22 308 \$
Remboursement des dépenses d'années antérieures	-47 746 \$	-665 \$
Ajustement des créditeurs d'années antérieures	0 \$	-4,680 \$
Remboursement des dépenses du programme	0 \$	-14 530 \$
Passif accru par autres montants non votés	17789 \$	15 525 \$
Services obtenus sans frais	2 477 468 \$	2 016 100 \$
	<u>2 842 212 \$</u>	<u>2 364 078 \$</u>
	20 639 995 \$	19 996 664\$
Plus : les postes comptabilisés comme revenus sans incidence sur les crédits	12 734 236 \$	11 766 534\$
	<u>33 374 231 \$</u>	<u>31 763 198\$</u>
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les crédits		
Plus : Dépenses		
Achat d'immobilisations	1 086 467 \$	747 652 \$
Stocks acquis et charges payées d'avance	0 \$	5 607 \$
Prêts, placements et avances	5 442 \$	2 089 \$
	<u>1 091 909 \$</u>	<u>755 348 \$</u>
Total des crédits utilisés selon le tableau 8 - Provenance et utilisation des autorisations	<u>34 466 140 \$</u>	<u>32 518 546\$</u>

Annexe B : Vérifications, évaluations et examens en 2003 - 2004

Les vérifications

L'examen du processus de prévision des recettes (Rapport final : le 31 mars 2004)

Conformément au plan de vérification interne pour la période allant de 2003 à 2006, on a entrepris une vérification d'attestation de la qualité afin d'évaluer la pertinence du processus de prévision des recettes, d'établir la validité des renseignements disponibles et d'évaluer les conséquences opérationnelles du processus, y compris pour la prestation des services dans les régions. Les conclusions de l'examen sont affichées sur le site Web de l'École à http://www.myschool-monecole.gc.ca/about/reports/rf03-04_f.html

Les évaluations

Les activités d'apprentissage

Les activités d'apprentissage du CCG font l'objet d'une évaluation par les apprenants de niveau 1 (modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick); les résultats sont étudiés et utilisés pour évaluer la pertinence de la programmation et pour prendre des décisions concernant les programmes et le contenu des cours. En 2003–2004, le CCG a adopté une méthode plus globale d'évaluation des apprenants, afin d'en améliorer la cohérence et de permettre de comparer les résultats de toutes les évaluations de l'organisme. Presque 100 cours, programmes et événements ont été évalués en 2003–2004, ce qui a produit environ 11 000 évaluations de niveau 1.

En 2004–2005, le système d'évaluation des apprenants sera élargi de façon à inclure les activités d'apprentissage du Centre de perfectionnement professionnel (anciennement FPC). Par conséquent, le nombre de cours au calendrier va presque tripler, le nombre de programmes offerts va quadrupler et le nombre total d'évaluations pourrait s'élever à 30 000.

Les examens

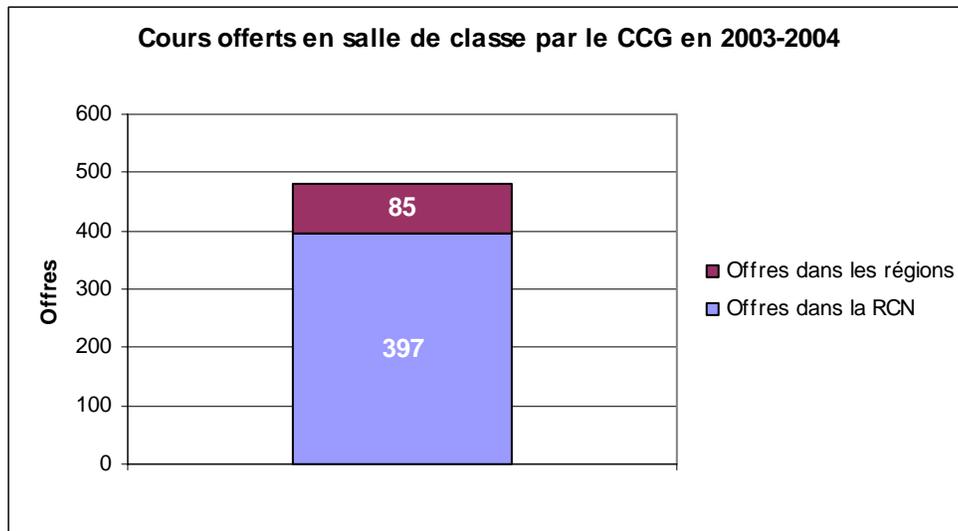
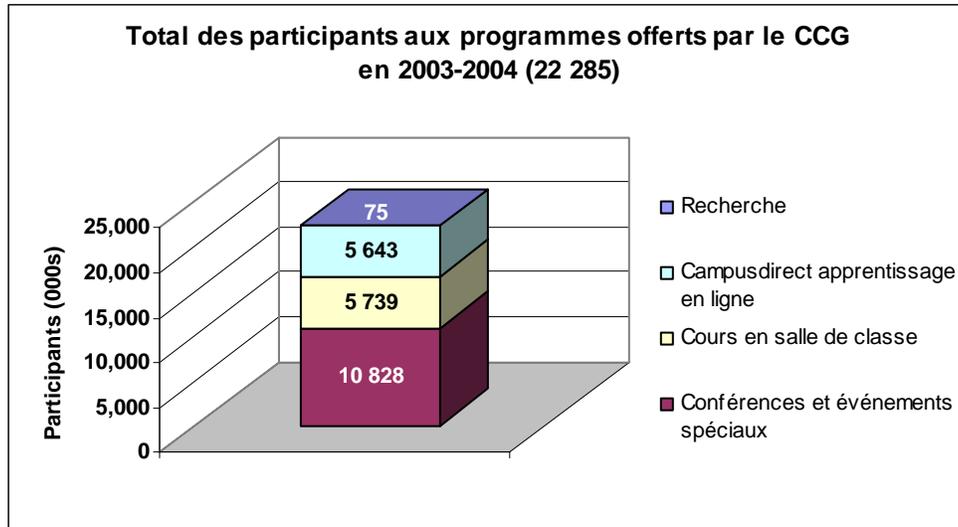
Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne (Rapport final : le 31 Mars 2004).

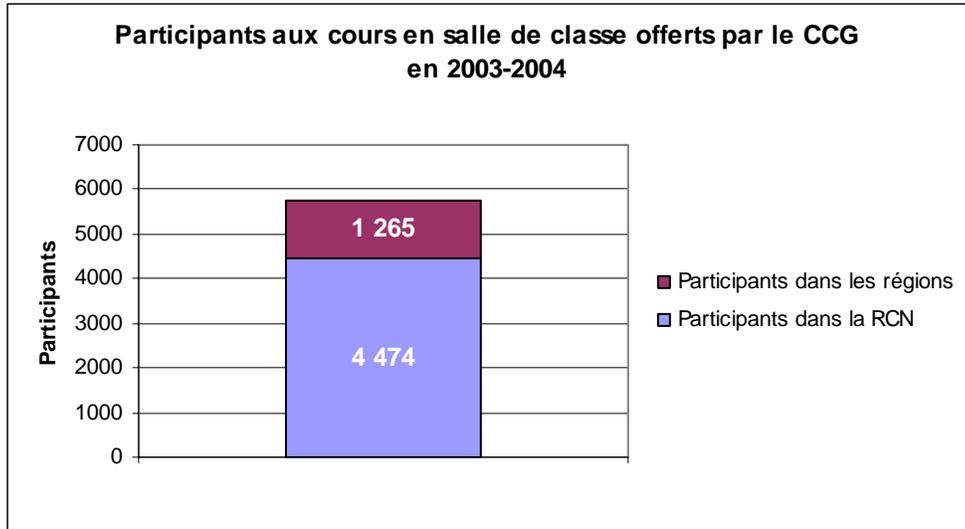
La modernisation de la fonction de contrôleur est une réforme de la gestion et une priorité gouvernementale visant à assurer une saine gestion des ressources et des prises de décisions efficaces. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs.

L'évaluation de la capacité est un examen des pratiques de gestion de toutes les fonctions et unités organisationnelles du CCG en fonction d'un ensemble de pratiques exemplaires. L'École

reconnaît la validité des conclusions de l'évaluation de la capacité et prévoit terminer l'élaboration d'un plan d'action pour une gestion moderne à l'automne 2004. Ce plan contribuera à renforcer davantage les pratiques de gestion. Les conclusions de l'examen sont affichées sur le site Web de l'École à www.myschool-monecole.gc.ca.

Annexe C : Participation aux programmes du CCG et offre de cours





Activité	Programme / Événement	Participants	Total des participants
Campusdirect	Abonnements à la bibliothèque	4 847	5 643
	Abonnements aux cours personnalisés	29	
	Cours gratuits	<u>767</u>	
Cours en salle de classe	Perfectionnement professionnel	1 876	5 739
	Perfectionnement en leadership	1 721	
	Programmes en administration publique	<u>2 142</u>	
Conférences et événements spéciaux	Discussions informelles	3 168	10 828
	Conférences	1 068	
	Événements d'apprentissage à distance	2 143	
	Ententes (services aux ministères)	1 803	
	Événements spéciaux	1 338	
	Séries thématiques	475	
Ateliers	<u>833</u>		
Recherche	Conférence du CCG / de l'ACPAP	30	75
	Séminaire universitaire	<u>45</u>	
TOTAL			22 285