



CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

Examen quinquennal et rapport au parlement

Conseil d'administration
Centre canadien de gestion

Canada



CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

Examen quinquennal et rapport au Parlement

1^{er} décembre 1991 au 30 novembre 1996

Conseil d'administration
Centre canadien de gestion

Canada

Table des matières

1.0	Introduction	1
2.0	Mandat et gouvernance	3
2.1	Mandat	3
2.2	Gouvernance	3
3.0	Programmes	4
3.1	Opérations	4
3.2	Recherche	5
4.0	Le CCG s'est-il bien acquitté du mandat que lui avait confié le Parlement?	6
4.1	Contexte	6
4.2	Résultats	6
4.3	Organisation et ressources humaines	7
4.4	Finances	7
4.5	Évaluation	7
4.6	Évolution	8
5.0	Le CCG est-il pertinent et nécessaire?	9
5.1	Orientation de la formation et du perfectionnement des cadres	9
5.2	Nouvelles approches	10
5.3	Pertinence des tendances dans la fonction publique	10
6.0	Le CCG est-il en position de répondre aux priorités du gouvernement et de la fonction publique?	11
7.0	Conclusions : Un aperçu de l'avenir	13

ANNEXE 1 : Conseil d'administration : membres et dates de nomination

ANNEXE 2 : Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant la participation des clients dans les programmes du CCG

Tableau 2.1 Population cliente totale au sein des cadres

Tableau 2.2 Participation des cadres : 1990-1991 à 1995-1996

Tableau 2.3 Participation des cadres : 1991 à 1996

ANNEXE 3 : Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant les ressources humaines du CCG

Tableau 3.1 Ressources humaines du CCG : 1990-1991 à 1995-1996

Tableau 3.2 Ressources humaines du CCG de 1991 à 1996

ANNEXE 4 : Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant les finances du CCG

Tableau 4.1 Résultats financiers obtenus par le CCG et comparaisons de 1990-1991 à 1995-1996

Tableau 4.2 Résultats financiers du CCG : fin des années 1991 à 1996

1.0 Introduction

C'est avec plaisir que le Conseil d'administration du Centre canadien de gestion (CCG) présente son rapport sur les activités et l'organisation du Centre pour la période du 1^{er} décembre 1991 au 30 novembre 1996. Le présent rapport répond à l'exigence formulée à l'article 19 (3) de la Loi sur le CCG, qui stipule que le Centre doit faire rapport à tous les cinq ans. En remplissant cette exigence, nous avons voulu faire preuve d'impartialité et d'objectivité dans notre évaluation des activités du Centre au cours des cinq dernières années tout en proposant une perspective encourageante sur le rôle que le Centre peut et doit jouer dans les années à venir.

À cette fin, nous avons examiné le rendement du Centre au cours de la période de 1991 à 1996. Ce faisant, nous avons tenu compte de notre responsabilité parallèle, en vertu de l'article 19 (1) de la Loi, de déposer un rapport annuel sur les activités du CCG. Nous avons conclu que le Parlement s'attend à ce que le présent rapport ne reprenne pas les détails opérationnels contenus dans les rapports annuels, les documents de perspectives et la Partie III du Budget principal des dépenses du CCG. Nous avons donc revu les activités et l'organisation du Centre à la lumière des objectifs qui constituent sa raison d'être et qui ont été précisés dans la Loi. Nous avons examiné le contexte dans lequel évoluait le CCG en regard des meilleures pratiques au chapitre de la formation des cadres et comment les tendances dans ce domaine et, plus particulièrement, les changements dans les rôles du gouvernement et de la fonction publique, nous ont amenés à repenser le rôle du CCG. Enfin, nous avons voulu offrir un aperçu des orientations qu'entend adopter le CCG pour les cinq prochaines années et qui serviront de référence pour mieux évaluer le rendement du Centre dans les années à venir.

Trois questions fondamentales ont orienté notre étude et dicté la structure du présent rapport :

- Le CCG s'est-il bien acquitté du mandat que lui avait confié le Parlement?
- Le CCG est-il pertinent et nécessaire?
- Le CCG est-il en position de répondre aux priorités du gouvernement et de la fonction publique?

Au cours des cinq dernières années, le CCG a poursuivi un constant processus d'apprentissage. Le Conseil d'administration, les cadres de direction et le personnel sont fiers des résultats obtenus par le CCG aux points de vue

opérationnel et financier au cours des cinq dernières années. Aussi, dans un effort pour juger des actions passées de la façon la plus objective possible et pour évaluer la pertinence du mandat du CCG au regard des priorités actuelles du gouvernement ainsi que le positionnement du Centre face aux défis à venir, le Conseil a décidé de retenir les services de la société *KPMG Consulting* pour contribuer à l'élaboration d'une étude et à la préparation du présent rapport.

D'après les conclusions de *KPMG Consulting*, le CCG a été un organisme :

- réceptif orienté, en priorité, vers le service à la clientèle;
- financièrement responsable;
- en évolution et qui s'est continuellement adapté afin d'offrir les programmes et les services répondant aux besoins d'apprentissage formulés par les clients.

Il faut prendre note que les conclusions de *KPMG* sur la responsabilité financière du Centre sont fondées sur des données financières qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification. (Les activités du Centre doivent être soumises à l'examen du Vérificateur général.)

En somme, nos constatations sont les suivantes :

- Le mandat confié au CCG par le Parlement est à la fois éloquent et durable. Il a bien servi le Centre et il est suffisamment souple pour permettre au CCG de s'adapter aux besoins changeants de la fonction publique et ce, même dans un avenir lointain.
- Au cours des cinq dernières années, le CCG a fait des progrès constants dans l'accomplissement de son mandat :
 - Évoluant au rythme des méthodes pratiquées dans le domaine de la formation des cadres et au cours d'une période de la fonction publique caractérisée par le changement, la restructuration et la réduction des effectifs, le CCG a continuellement adapté ses activités et sa structure, de façon financièrement responsable, afin d'offrir à ses clients des programmes et des services qui répondent à leurs besoins. Ce point de vue a été renforcé par une analyse autonome menée pour le compte du Conseil d'administration par une société d'experts-conseils de l'extérieur.

- Le CCG a appris par l'expérience. En cherchant à innover et à expérimenter, le Centre a appris à distinguer les stratégies efficaces et celles qui le sont moins. Il a recueilli conseils et commentaires sur ses programmes et services et a entrepris, lorsque cela s'avérait nécessaire, de réorienter et de recentrer ses efforts ou de mettre fin à certaines activités.
 - Nous croyons que, pour la période visée, le gouvernement a obtenu un bon rendement de son investissement pour trois raisons : aux points de vue des nouvelles connaissances et compétences immédiates pour les apprenants à titre individuel; des avantages à long terme pour leur organisme et l'ensemble de la fonction publique au chapitre d'une meilleure capacité organisationnelle; et de l'accroissement de la capacité et de l'efficacité du CCG.
- La réorientation du rôle du gouvernement, une conception nouvelle du service au public et l'environnement mouvant du secteur privé sont autant de facteurs qui rendent nécessaire l'adoption d'un ambitieux programme de changements pour la fonction publique. Le succès de cette entreprise dépendra de la capacité des cadres de direction à saisir les changements qui touchent le monde, la société, l'économie et la technologie. Il sera fonction également de la capacité de chaque cadre de direction à contribuer de façon constructive à l'élaboration d'une culture commune et à l'établissement de stratégies, de structures et de systèmes intégrés. Le CCG aura à jouer un rôle déterminant au cours des cinq prochaines années :
- En tant qu'institut de formation et de perfectionnement des cadres du gouvernement, le CCG doit jouer un rôle essentiel dans l'accroissement des compétences personnelles et de capacités organisationnelles nécessaires au renouvellement de la fonction publique. Le Centre continue de servir d'outil de changement au sein de la fonction publique et d'agir comme ressource corporative contribuant à l'atteinte de buts corporatifs. Afin de s'acquitter de cette tâche, le Centre a entrepris de réorienter ses programmes d'apprentissage et de recherche pour les adapter aux objectifs du gouvernement actuel et aux priorités établies par le greffier du Conseil privé, qui a le rôle dirigeant de la fonction publique.
 - Les changements qui touchent l'apprentissage et le perfectionnement des cadres de la fonction publique constituent une réponse aux pressions exercées sur les dirigeants de la fonction publique pour qu'ils trouvent et appliquent des approches innovatrices permettant d'améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services. Pour demeurer le chef de file, le Centre doit continuer à appliquer les pratiques exemplaires d'apprentissage et de perfectionnement des cadres dans la conception et la prestation de ses programmes et services corporatifs d'apprentissage.
 - Le CCG est un acteur important permettant d'accroître le rendement des sommes considérables qu'investissent les contribuables dans les ressources humaines de la fonction publique. Pour que cet investissement rapporte tous les dividendes souhaités, il est essentiel de maintenir le leadership à son plus haut niveau au sein de la fonction publique. À cet égard, les dix millions de dollars investis dans le CCG en 1995-1996 représentent une somme plutôt modeste en comparaison des douze milliards de dollars que le gouvernement a versés au cours de la même période en salaires et en avantages sociaux pour la fonction publique.
- Nous sommes d'avis que le CCG est en bonne position pour continuer à s'acquitter de son mandat dans les années à venir. Le Centre a entrepris de réorienter ses programmes et services pour qu'ils soient plus pertinents et qu'ils favorisent les changements d'attitude souhaités dans la fonction publique. Le CCG a adopté une nouvelle structure organisationnelle et a entrepris sa mise en oeuvre.

2.0 Mandat et gouvernance

Au cours des années 1980, on a reconnu que l'excellence en matière de leadership dans la fonction publique fédérale était essentielle à la capacité du gouvernement de mener efficacement les affaires du pays. Des études poussées et des discussions animées ont porté sur cette question et ont ouvert la voie à l'annonce faite par le Premier ministre en avril 1988 de la décision de créer le Centre canadien d'études en gestion (rebaptisé Centre canadien de gestion). La vision du gouvernement était de mettre sur pied un centre d'excellence national et de réputation mondiale en formation et en recherche sur la gestion du secteur public. Le Centre s'est vu confier deux objectifs principaux :

- améliorer les capacités de gestion du secteur public et
- promouvoir une forte culture corporative au sein de la fonction publique fédérale.

2.1 Mandat

Nous sommes d'avis que l'article 4 de la Loi sur le CCG, présenté ci-dessous, établit un mandat éloquent et durable.

Les objectifs du CCG sont les suivants :

- a) *inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;*
- b) *contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion — notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration — nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation au changement, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;*
- c) *aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;*

- d) *former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;*
- e) *élaborer et mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;*
- f) *mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;*
- g) *sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.*

2.2 Gouvernance

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

3.0 Programmes

Au cours de la période visée, le CCG a offert des programmes de recherche et de perfectionnement des cadres visant la réalisation des objectifs corporatifs du gouvernement et du programme de gestion de la fonction publique du Canada.

Les programmes de perfectionnement du CCG ont été axés sur l'orientation, la formation et le perfectionnement des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. La principale clientèle de ces programmes (voir Annexe 2, tableau 2.1) comprend tous les membres du groupe de la direction (EX), les gestionnaires nommés par le gouverneur en conseil, les équivalents de cadres, les groupes d'équité en matière d'emploi occupant un niveau inférieur à celui des cadres de direction, les personnes choisies dans le cadre du Programme d'affectations de carrière, du Programme des stagiaires en gestion ou du Programme d'échange de cadres, ainsi que les gestionnaires régionaux occupant un poste au niveau EX-moins-un. Les programmes du Centre s'adressent également à un nombre restreint de cadres supérieurs du secteur public et du secteur privé provenant d'autres secteurs de compétences ainsi qu'aux membres d'institutions d'enseignement de niveau post-secondaire.

Parallèlement à ces activités, le programme de recherche du CCG axé sur une prise de conscience accrue des questions liées à la gestion du secteur public et aux rôles et fonction du gouvernement, a été mené en collaboration avec le milieu de la recherche au Canada et à l'étranger et avec des partenaires du secteur public.

3.1 Opérations

Les opérations de programme comprennent les activités essentielles à l'élaboration et à la prestation des programmes et activités suivants :

- a) Programmes de base
- b) Cours ouverts à tous
- c) Séances d'information
- d) Service aux clients

a) Programmes de base

Les programmes de base répondent aux besoins des cadres supérieurs et ont pour but d'augmenter les aptitudes au leadership des candidats prometteurs ainsi que des gestionnaires talentueux travaillant au sein de leur ministère. Les programmes de base comprennent :

- Programme des stagiaires en gestion (premier échelon)
- Programme d'affectations de carrière (cadres intermédiaires)
- Leadership pour le cadre de direction (de recrues de niveau EX)
- Programmes de gestion des cadres supérieurs (gestionnaires prometteurs de niveau EX-2 et EX-3)
- Programme avancé en gestion (sous-ministres adjoints [SMA])
- Leadership aux échelons supérieurs (SMA et sous-ministres [SM])
- Formation pour les membres de tribunaux (nommés par le gouverneur en conseil)

Ces programmes ont été régulièrement mis à jour. L'objectif est de s'assurer que le participant suive un ordre progressif mieux intégré lui offrant un cheminement continu d'apprentissage à mesure qu'il atteint des niveaux supérieurs de responsabilité de gestion.

b) Cours ouverts à tous

De concert avec les partenaires des organismes centraux du CCG, la Commission de la fonction publique (CFP), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau du Conseil privé (BCP), ces cours ont été conçus pour développer les aptitudes au leadership particulières des cadres de direction. La liste suivante donne un aperçu des sujets abordés :

- Repenser les politiques
- Leadership : vision, valeurs, action
- Gestion de la diversité
- Questions Autochtones
- La série Dialogue
- La série Gestion axée sur les personnes
- Gestion de l'information et de la technologie
- Gestion de la consultation publique
- Programme sur la qualité du service
- Le droit et la gestion publique

Le nombre de cours ouverts a augmenté considérablement pendant la période visée. Ce phénomène est attribuable à divers facteurs : les besoins changeants des cadres de la fonction publique; le besoin de programmes de courte durée offerts en temps opportun et l'émergence de programmes axés sur le marché et le recouvrement des coûts. Au printemps de 1996, un certain nombre de cours ont été abandonnés après une évaluation de leur pertinence en regard des objectifs corporatifs, des demandes des clients et de la disponibilité de cours de bonne qualité offerts par le secteur privé.

c) Séances d'information

Les séances d'information ont été conçues pour établir un lien entre les secteurs public, privé et académique. Par l'intermédiaire de dialogues et d'échanges, les séances d'information favorisent l'établissement de réseaux et le partage des connaissances. Voici les cinq principales séances d'information :

- 1) Discussions informelles — séances ouvertes de courte durée (de une à deux heures) portant sur des sujets choisis.
- 2) Les forums des sous-ministres adjoints — rencontres d'une journée, parrainées par le greffier du Conseil privé, ces rencontres regroupent tous les SMA et sont destinées à renforcer les priorités du gouvernement.
- 3) Vue d'ensemble de l'appareil gouvernemental — tribune destinée aux cadres d'entreprises participant aux programmes d'échange de cadres de la Commission de la fonction publique.
- 4) Séminaire annuel pour les universitaires — événement regroupant des cadres supérieurs de la fonction publique, des universitaires et des chercheurs en administration publique.
- 5) Programmes pour les chefs d'organismes — initiative permettant l'établissement de réseaux et donnant aux participants l'occasion de comprendre le fonctionnement du gouvernement ainsi que ses priorités.

De plus, le Centre rejoint les cadres de direction en région par la vidéoconférence et l'audioconférence de même que par des séminaires, des ateliers et des événements spéciaux tenus dans tout le pays.

d) Service aux clients

Le Centre d'affaires a constitué un élément de réponse du CCG lorsque la clientèle a délaissé la formation individuelle pour la formation organisationnelle en matière d'apprentissage et de perfectionnement. La première insiste sur les talents et les aptitudes de la personne alors que la seconde s'intéresse non seulement aux capacités de l'organisme, exprimées en partie par la somme des talents et des aptitudes de chaque membre, mais aussi aux aptitudes et aux talents collectifs qui émergent d'un travail d'équipe. Les capacités d'un

organisme sont souvent fondées sur son aptitude à travailler de concert avec d'autres ministères — attitude dynamique qui lui fait envisager le changement comme un phénomène naturel et sain — et de sa disposition favorable envers la restructuration, la rationalisation et le partage des responsabilités avec d'autres partenaires, capacités qui sont ancrées dans les attitudes collectives, les traditions et la culture.

Le Centre d'affaires a été mis sur pied en vue de gérer la demande croissante de cours et services taillés sur mesure. Il en a coordonné la conception et la prestation par l'intermédiaire du personnel du CCG et de fournisseurs externes. Depuis sa création, le Centre d'affaires s'est concentré sur les besoins individuelles et d'ensemble. Il a joué un rôle clé dans la conception et la livraison de programmes et de services adaptés aux besoins d'un nombre important de ministères engagés dans des remaniements stratégiques de grande envergure.

3.2 Recherche

Le programme de recherche du CCG a été conçu pour sensibiliser les intéressé(e)s aux questions touchant la gestion dans le secteur public ainsi que le rôle et les fonctions du gouvernement. En collaboration avec des chercheurs canadiens et étrangers, le Centre a parrainé, publié et distribué des études sur un large éventail de sujets liés à la gestion publique.

La mise en oeuvre des programmes de recherche a évolué au cours des cinq dernières années. Au départ, le programme de recherche a adopté une démarche réactive en recevant les propositions de chercheurs qualifiés et en les évaluant au mérite. Progressivement, l'approche s'est faite proactive et interactive : on a commandé des recherches sur des sujets précis et, à l'occasion, on a engagé des intervenants directement dans le processus de recherche. Plus récemment, le CCG a entrepris des activités conjointes sur des grandes questions comme la réforme du secteur public dans le monde et l'examen des programmes au Canada. Cette approche conjointe présente l'avantage de regrouper un plus grand nombre d'intervenants et de chercheurs dans des travaux sur un sujet déterminé et d'engager dans la recherche des ressources plus importantes que le budget limité du Centre.

Les diverses activités de recherche du CCG ont débouché sur la publication et la diffusion, auprès des cadres de la fonction publique, de plus de soixante documents traitant de sujets comme la gouvernance dans un milieu changeant, l'éthique et les valeurs, l'apprentissage et le perfectionnement des cadres, le processus de consultation ainsi que la qualité du service.

En 1995, le Centre a reçu plus de 22 000 demandes de publication. Dans le but d'élargir sa diffusion et de réduire les coûts, le CCG examine présentement la possibilité de recourir aux modes d'édition et de diffusion électroniques.

4.0 Le CCG s'est-il bien acquitté du mandat que lui avait confié le Parlement?

Pour répondre à cette question, nous avons examiné le contexte dans lequel évoluaient le CCG et la fonction publique, ainsi que les pratiques au niveau de la formation des cadres au cours de la période à l'étude.

4.1 Contexte

Au cours des cinq dernières années, les gouvernements au Canada ont évolué dans un environnement caractérisé par des changements rapides et constants. De l'avis de tous, la période 1991 à 1996 a été marquée par des bouleversements dans la fonction publique. Les appels à la réforme du secteur public se faisaient plus urgents au fur et à mesure que les gouvernements devaient composer avec les problèmes liés à la hausse du déficit et de la dette publics. La réforme de la fonction publique en est venue à être perçue comme étant synonyme de réduction des effectifs, de restructuration, de privatisation, de déréglementation et de transfert des responsabilités.

Le succès des organismes — tant publics que privés — qui fonctionnent dans un tel environnement a été associé inextricablement à :

- un leadership efficace — une compréhension claire de l'objectif, associée à la détermination et à la capacité d'atteindre cet objectif en motivant effectivement et en tirant parti de toutes les ressources disponibles pour l'exécution du travail;
- aux cultures corporatives, qui s'efforcent de s'adapter aux innovations plutôt que de lutter pour maintenir le statu quo;
- l'apprentissage permanent par les hauts dirigeants et cadres supérieurs.

Au début, le CCG a établi ses priorités conformément à ce qu'il percevait comme étant les besoins des cadres de la fonction publique. Vers la fin de la période à l'étude, le CCG a de plus en plus adapté ses programmes en fonction des besoins des clients et des pratiques exemplaires en matière de formation des cadres. Au nombre d'autres facteurs pris en compte dans la réorientation du CCG, mentionnons une évaluation constante des éléments de réussite ou d'échec et des éléments nécessitant le point de vue particulier du gouvernement et d'autres, qui pourraient tout aussi bien être obtenus de fournisseurs de l'extérieur, ou même qu'on aurait avantage à obtenir d'eux.

En 1992-1993, le CCG a procédé à un important exercice de planification en vue de déterminer les besoins des clients par rapport à l'orientation du gouvernement à ce moment-là. Cela a abouti aux nouvelles orientations suivantes : « le renouvellement de la fonction publique par voie d'améliorations constantes.. engendrer la fierté et l'excellence dans la fonction publique...en favorisant activement la croissance continue et la formation des gestionnaires du secteur public pour qu'ils puissent répondre adéquatement aux besoins du Canada, des Canadiens et des Canadiennes ».

4.2 Résultats

Durant la période à l'étude, la participation des clients aux programmes de formation s'est accrue tous les ans par rapport à l'année précédente, exception faite de 1995-1996 (voir l'Annexe 2, tableau 2.2). La hausse la plus importante a été enregistrée en 1993-1994, lorsque la première étape de l'examen des programmes mené par le gouvernement a fait ressortir le besoin d'accroître les capacités en matière de leadership afin de gérer la réduction des effectifs et les changements dans la fonction publique. En 1995-1996, le taux d'inscription aux programmes de base et aux cours de plus longue durée a baissé. Il ne fait aucun doute que cette diminution est attribuable, en partie, à la restructuration gouvernementale et aux retraites anticipées prises par un bon nombre de cadres supérieurs. La réduction du nombre d'inscriptions individuelles a été contrebalancée par une augmentation, de la part des ministères et des organismes, des programmes adaptés à leurs besoins. Cet accroissement du nombre d'inscriptions organisationnelles compte pour beaucoup dans l'augmentation de 27 pour cent des revenus provenant des dépenses engagées par les clients du CCG en 1995-1996, comparativement à l'année précédente (voir l'Annexe 4, tableau 4.1). Qui plus est, le taux de participation aux Discussions informelles et à d'autres activités d'apprentissage qui nécessitent une plus courte absence du bureau a doublé. Selon les données démographiques concernant la base de clients du Centre, d'ici l'an 2005, 70 pour cent des cadres actuels pourraient prendre leur retraite. La perte possible d'un nombre si élevé de cadres supérieurs, en si peu de temps, pose un défi de taille au CCG et à la gestion de la fonction publique.

4.3 Organisation et ressources humaines

Dès le début, le CCG a entrepris de refléter les valeurs de la fonction publique (par ex., non-partisannerie et professionnalisme, avec insistance sur l'honnêteté, l'intégrité, la probité, la loyauté envers le gouvernement et l'engagement à servir les Canadiens et Canadiennes). Le Centre a également cherché à incarner les pratiques exemplaires, à assurer la compétence au niveau de la formation des adultes et du contenu dans les secteurs de base et à se tenir au courant des tendances en matière de formation et de perfectionnement des cadres. Le CCG est demeuré un organisme relativement petit par rapport à sa base de clientèle : il compte essentiellement trois niveaux de gestion et, en moyenne, 161 employé(e)s. Cela a aidé à promouvoir des communications claires et une prise de décisions adaptée aux besoins. Le Centre assume trois principales fonctions : la recherche, les programmes de perfectionnement des cadres (c.-à-d. la conception, l'élaboration et l'exécution des programmes et des services) ainsi que l'administration des programmes.

On a eu recours à toute une gamme de pratiques pour recruter et former des personnes aptes à remplir le mandat du CCG. Le Centre s'est fondé sur les pouvoirs particuliers d'embauchage prévus dans la Loi sur le CCG pour attirer des personnes ayant des compétences spécialisées dans la formation et le perfectionnement des cadres et a tiré parti des affectations provisoires pour recruter des cadres à l'échelle de la fonction publique, dans les secteurs académiques et auprès d'autres paliers de gouvernement. Les affectations de perfectionnement ont été créées tant pour les employés du CCG que pour ceux d'autres ministères et organismes de la fonction publique. Le Centre a mis sur pied un programme de chercheurs invités à l'intention des hauts représentants des secteurs public et privé, ainsi que des universitaires, afin de promouvoir le partage de connaissances et d'expertise en matière de gestion entre les deux secteurs. Dans le cadre de ce programme, le CCG a accueilli trois hauts dirigeants du secteur privé qui ont participé, pendant une période de deux ans chacun et chacune, à des échanges de cadres coordonnés par la Commission de la fonction publique.

Le personnel permanent du CCG représente environ 55 pour cent à 63 pour cent du nombre total d'employés. Durant la période à l'étude, les employés qui ont été embauchés en vertu des pouvoirs particuliers prévus dans la Loi sur le CCG, joint aux employés prêtés temporairement, aux cadres participant à des échanges et aux chercheurs invités, représentaient environ 37 pour cent à 45 pour cent du total des effectifs du CCG à n'importe quel moment. (voir l'Annexe 3, tableau 3.1)

4.4 Finances

L'organisation et les activités du CCG sont financées à même les crédits alloués et des fonds provenant du recouvrement des coûts (voir l'Annexe 4, tableau 4.1). Durant la période à l'étude, le Centre a géré ses fonds de manière à avoir un excédent à la fin de chaque année. C'est là un bilan remarquable compte tenu du fait que le montant des allocations de base destinées au CCG a baissé chaque année, entre 1990-1991 et 1995-1996 (voir l'Annexe 4, tableau 4.2). La plus grande baisse des crédits alloués est survenue en 1994-1995 par suite de l'examen des programmes. Au cours de la même période, le montant des revenus a augmenté. Les services et programmes personnalisés ont engendré dans la plupart des cas une augmentation annuelle des revenus durant et après 1993-1994 tandis que les cours de base et les cours ouverts à tous accusaient une baisse de revenus.

4.5 Évaluation

L'analyse ci-dessus se rapporte principalement aux résultats obtenus. Nous désirions savoir si le CCG avait mesuré son impact sur l'organisation qu'il sert. Durant la période à l'étude, le CCG a mis au point et mis à l'essai un système d'évaluation appelé Système d'évaluation des produits offerts (SÉPO). Le SÉPO — qui peut être adapté à chaque programme et service offert par le Centre — tire parti du point de vue des pairs, des employés, des superviseurs ainsi que des participants en vue de déterminer les répercussions de ses programmes sur le comportement. Ce système a été mis à l'essai dans le cadre du Cours de leadership pour le cadre de direction offert aux nouveaux dirigeants de la fonction publique et sera maintenant utilisé pour d'autres produits et services.

Le CCG a toujours cherché à obtenir constamment des commentaires sur des questions telles que les besoins des clients et l'efficacité de ses produits et services. De plus, pour la période à l'étude, le Centre a procédé à trois enquêtes importantes : une enquête auprès des employés, une enquête générale auprès des clients et une dernière enquête auprès des SMA. Toutes ces importantes enquêtes faisaient partie intégrante des efforts déployés par le CCG afin d'améliorer le service à la clientèle et d'assurer une prestation de services et de programmes essentiels à l'efficacité de ses clients.

La plupart des clients du CCG ont jugé très positive leur expérience des programmes et services du Centre. Ils se sont exprimés en ces termes :

- ils recommanderaient les programmes et services du Centre à leurs collègues;

- les programmes et services offerts par le Centre répondent à leurs besoins et contribuent à accroître l'efficacité de leur leadership et,
- les programmes et services sont supérieurs car « la matière étudiée se rattache directement à leurs besoins en tant que fonctionnaires ».

4.6 Évolution

Les commentaires, tant positifs que négatifs, permettent au Centre de changer, de croître et de se tenir au fait des besoins changeants des clients et des priorités gouvernementales de l'heure. Les commentaires ont débouché sur toutes sortes de résultats, allant de la modification d'un programme ou service à son élimination complète.

Parmi les succès remportés par le Centre au cours des cinq dernières années, mentionnons le Programme de gestion des cadres supérieurs (PGCS) et son programme de formation à l'intention des membres de tribunaux administratifs, ainsi que plusieurs programmes offerts en collaboration avec d'autres organismes, notamment le programme sur les négociations et la résolution de conflits, mis au point par l'université Harvard et Leading Transitions, par le Center for Creative Leadership. De plus, de nombreux cadres participent activement à la série de Discussions informelles du CCG et plusieurs ministères et organismes font de plus en plus appel au CCG pour qu'il les aide à offrir une meilleure formation des cadres en vue d'apporter des changements au sein de leur organisme.

Par ailleurs, le CCG s'est fait critiquer pour tenter de servir trop de maîtres à la fois. La préoccupation à l'endroit de programmes axés sur le marché et du recouvrement des coûts, en tant que seul critère de détermination de la pertinence des programmes, tendait à brouiller l'orientation des priorités corporatives en matière d'apprentissage. Et malgré le fait qu'il affirmait être l'un des premiers organismes gouvernementaux à offrir des services entièrement informatisés, le CCG a tardé à tirer parti de la technologie pour appuyer ses programmes de formation, divulguer les résultats de ses recherches et améliorer les communications avec ses clients. Le Centre se sert maintenant de l'Internet pour la distribution de l'information sur ses programmes, sur la recherche et les mises à jour des pratiques et théories de gestion.

Les commentaires des clients ont aidé le CCG à améliorer les communications avec ses clients. Cette rétroaction a également incité le CCG à réorienter son programme de recherche pour le rendre plus pertinent et pour qu'il soit offert en temps opportun. Le CCG a en outre été amené à repenser et, en dernière analyse, à mettre un terme à sa participation au sein du Réseau de formation et de communication RADIANT, ainsi qu'à la commercialisation directe et à la vente de ses programmes et services à l'étranger.

Le Conseil, la direction et le personnel du CCG s'engagent à continuer d'obtenir une rétroaction et de créer, modifier ou de sous-traiter des programmes ou services, ou d'y mettre un terme. Le but est de chercher, tous les ans, à améliorer sensiblement nos services à la clientèle, en fonction de ses besoins et de l'évolution constante des priorités quotidiennes et à long terme du gouvernement.

5.0 Le CCG est-il pertinent et nécessaire?

La réorientation du rôle du gouvernement, une conception nouvelle du service aux Canadiens et Canadiennes et l'environnement mouvant du secteur public sont autant de facteurs qui rendent nécessaire l'adoption d'un ambitieux programme de changements pour la fonction publique. Le succès de cette entreprise dépendra de la capacité du groupe de la direction de comprendre et de réagir de façon appropriée aux changements qui touchent le monde, la société, l'économie et la technologie. Il sera également fonction de la capacité de chaque cadre de direction de contribuer, de façon constructive, à l'élaboration d'une culture commune et à l'intégration de services, de structures et de systèmes conçus pour faire progresser le programme de réforme de la fonction publique.

Dans son rôle dirigeant de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a établi, dans le troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada (1995), les priorités suivantes pour la fonction publique :

- moderniser la prestation des services
 - offrir des services du point de vue des clients
 - travailler en partenariat
 - explorer de nouveaux modèles d'organisation
 - tirer parti au maximum du modèle de prestation des services
- renforcer sa capacité en matière de politiques
 - être plus stratégiques, transparentes et horizontales
 - faire participer les Canadiens et Canadiennes à l'élaboration des politiques
- bâtir une fonction publique vigoureuse, adaptée aux besoins de demain
 - réaliser le renouvellement grâce aux personnes
 - investir, sur le plan stratégique, dans la formation, afin de renforcer la capacité organisationnelle et d'améliorer le rendement de l'organisation.

5.1 Orientation de la formation et du perfectionnement des cadres

Lorsque le CCG a été créé, la formation et le perfectionnement des cadres étaient surtout axés sur la formation individuelle. Au fur et à mesure que les budgets étaient réduits, au sein des organismes du secteur tant public que privé, l'accent n'a plus été mis sur le développement individuel en tant qu'objectif en soi mais plutôt sur le développement de personnes pour qu'elles puissent contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De plus, bon nombre d'organismes (publics et privés) ont en fait augmenté leurs dépenses en matière de formation, après avoir reconnu le besoin de former une main-d'oeuvre hautement qualifiée et adaptable. La nature de la formation a également subi des changements. On a pris conscience du fait que les adultes apprennent mieux lorsqu'ils participent à la résolution de problèmes concrets dans leur milieu de travail. Cela était manifeste non seulement pour le CCG mais également pour ses clients. Ceux-ci ont commencé à demander qu'on leur offre des programmes de formation et de perfectionnement visant à répondre aux besoins de leur organisme ou d'équipes d'employés qui travaillent ensemble.

Ce changement reflète l'évolution des programmes et services du CCG durant la période à l'étude. En 1991-1993, les programmes et services du Centre portaient presque exclusivement sur la formation de cadres individuels, l'accent étant mis sur les méthodes d'apprentissage formelles telles que les cours et les séminaires. Les apprenants écoutaient les conférenciers et participaient aux séances de questions et réponses. L'apprentissage était une activité passive. En 1993, on mettait généralement l'accent sur des programmes de formation plus novateurs dans lesquels les participants échangeaient leur point de vue, apprenaient à travailler ensemble et faisaient l'expérience de programmes d'apprentissage axés sur la participation.

Selon les résultats d'une recherche, les clients de la formation et du perfectionnement des cadres exigent qu'on leur fournisse des programmes et des services qui contribuent directement à l'atteinte des priorités et des objectifs de leur organisation. Il faut donc offrir des programmes et des services novateurs conçus pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement tant des personnes que des organismes. De nos jours, les organismes cherchent à obtenir des programmes et des services de formation et

de perfectionnement des cadres qui les aideront à façonner la culture organisationnelle, à établir et à communiquer les directives de l'organisation, à améliorer la planification stratégique et la capacité de prise de décision et à mettre en oeuvre la stratégie. Qui plus est, ces organismes se tournent vers la formation et le perfectionnement des cadres pour créer un réservoir d'agents du changement qui prendront en charge la transformation et le renouvellement de l'organisation. Ils désirent exploiter leur capacité d'élaborer une vision concrète, de diriger le changement stratégique, de continuer de répondre aux besoins de la clientèle et de gérer la prestation des services à l'échelle des fonctions, des activités et des organismes décentralisés. Les clients de la formation et du perfectionnement des cadres cherchent à obtenir un contenu pertinent et pragmatique, l'innovation au niveau des stratégies d'apprentissage ainsi que la participation à la conception, à l'élaboration et à la prestation des programmes et des services.

5.2 Nouvelles approches

Dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres, la tendance principale est à l'adaptation aux besoins des clients. L'enquête récente sur les tendances qui se sont manifestées au cours d'une période de dix ans au chapitre du perfectionnement des cadres et qui a été menée auprès des principaux organismes américains et internationaux (par la Pennsylvania State University) a révélé que trois des quatre dollars dépensés pour la formation des cadres vont aux programmes adaptés aux besoins de l'organisme. Les cours généraux traditionnels offerts dans le cadre des programmes universitaires d'administration publique et de gestion des affaires, ainsi que les divers cours libres offerts aux cadres de direction ne permettent pas de répondre aux besoins en matière d'apprentissage des organismes qui cherchent à établir les stratégies qui façonneront le renouvellement et la transformation.

Afin d'offrir aux cadres des possibilités de formation pertinentes et opportunes, l'industrie de la formation des cadres a connu un accroissement important de l'apprentissage coordonné à l'interne mais offert à l'extérieur. De façon générale, un groupe interne de perfectionnement des cadres (désigné communément comme étant un Institut d'apprentissage ou un Centre de ressources de l'apprentissage) conclut des partenariats avec les cadres d'un organisme. Ce groupe de base noue également des alliances officielles avec des fournisseurs spécialisés dont les techniques éprouvées et les expériences pratiques répondent aux besoins d'apprentissage des cadres par rapport aux besoins corporatifs et individuels des ministères.

Selon les résultats de l'enquête réalisée par la Pennsylvania State University, 66 pour cent des organismes américains et internationaux ont signalé une utilisation accrue des programmes internes. Les chercheurs attribuent ce changement à l'importance accrue qu'on accorde aux activités de perfectionnement des cadres en tant qu'outils stratégiques de développement et de transformation de l'organisation. Certaines grandes entreprises qui consacraient auparavant beaucoup de ressources à la participation de leurs cadres à des programmes universitaires de perfectionnement consacrent aujourd'hui peu de ressources à ce secteur. Elles investissent plutôt dans la création d'instituts internes de formation et de perfectionnement ou d'« universités », dont les plus connus sont l'« Institut Crotonville » de la General Electric et l'« Université Motorola ». Ici au Canada, on retrouve la même tendance, comme en témoignent les décisions de deux importantes banques canadiennes à charte — CIBC et la Banque de Montréal — de créer leur propre institut de formation, décisions annoncées à grand renfort de publicité. La tendance est à l'accroissement d'une masse critique de participants à l'apprentissage, à des délais réduits par module d'apprentissage et à l'application sur le terrain. Les cadres d'organismes cherchent à accélérer le processus d'apprentissage par le suivi immédiat afin de renforcer les résultats d'apprentissage, dans le but d'aider à planifier et à mettre en oeuvre un changement rapide et radical.

5.3 Pertinence des tendances dans la fonction publique

La formation et le perfectionnement des cadres dans la fonction publique évoluent en réponse aux pressions exercées sur les dirigeants publics, pour qu'ils trouvent et mettent en oeuvre rapidement des solutions novatrices afin de renforcer la gouvernance et d'améliorer le développement des politiques et la prestation des services. Les cadres du secteur public désirent que les établissements de formation et de perfectionnement des cadres leur offrent les mêmes choses qu'à leurs homologues du secteur privé, soit un apprentissage accéléré, l'application des nouvelles connaissances au milieu de travail, le suivi et le renforcement.

Le renouvellement de la fonction publique dépendra de l'accroissement des compétences des personnes et des capacités de l'organisme, qui sont nécessaires pour s'adapter au changement. De nos jours, les fonctionnaires et les cadres se situent à l'avant-garde du changement. Ce sont leurs expériences qui deviendront l'ensemble de connaissances sur la façon de gérer le secteur public à l'aube du XXI^e siècle. En raison de l'évolution rapide que connaît la fonction publique, le CCG devra réagir en temps opportun. En tant qu'institut de formation et de perfectionnement des cadres du gouvernement du Canada, le CCG constitue un outil stratégique clé de développement des compétences requises.

6.0 Le CCG est-il en position de répondre aux priorités du gouvernement et de la fonction publique?

Le mandat confié au CCG par le Parlement est toujours valable. Il est suffisamment souple pour qu'il puisse être modifié afin de répondre aux besoins de la fonction publique dans l'avenir.

Le principal objectif du CCG consistera à offrir des programmes de formation et de perfectionnement des membres du groupe EX et des groupes de relève, conformément aux directives et priorités touchant la fonction publique. Celles-ci sont d'ailleurs énoncées par le greffier du Conseil privé dans son troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada (1995). Pour s'acquitter de son rôle, le CCG améliorera ses programmes et services afin d'offrir au participant un ordre progressif mieux intégré d'activités de recherche, un cheminement continu d'apprentissage et un éventail complet de formation pour chaque niveau de direction. Ce continuum d'apprentissage s'étend du niveau de supervision directe au niveau de cadre de direction et est partagé entre les sous-ministres, la Commission de la fonction publique et le CCG. Les compétences des cadres, qui constituent le fondement des programmes du CCG, sont également essentielles pour les membres des groupes de relève qui se situent au-dessous du niveau de direction. Le CCG continuera de collaborer avec la Commission de la fonction publique pour offrir les composantes d'apprentissage du Programme des stagiaires en gestion et du Programme d'affectations de carrière offerts aux fonctionnaires qui se situent au-dessous du niveau de la direction. Le Centre constituera un outil stratégique aux fins de la formation, de la divulgation et de la mise en oeuvre des stratégies corporatives.

Voici les principes qui guident actuellement les opérations du CCG :

- les sous-ministres sont responsables du perfectionnement de leur personnel;
- les activités du Centre sont reliées aux priorités corporatives, telles qu'elles sont déterminées par le greffier, en tant que chef de la fonction publique, et s'appuient sur les avis fournis par la Commission de la fonction publique relativement aux compétences des cadres;
- les grandes priorités du CCG sont le développement du leadership corporatif et le développement de l'équipe corporative;
- tous les programmes et les services sont établis le long d'une échelle de formation, en fonction des stratégies de développement corporatif;
- le Centre veille à concevoir les programmes et le cas échéant, à sous-traiter leur mise au point et leur exécution;
- les programmes d'apprentissage sont complétés par des activités continues d'appui de l'apprentissage, telles que l'encadrement sur place qui permet de renforcer la responsabilité individuelle en matière d'apprentissage et qui sera offert à 80 pour cent des participants aux programmes de formation du CCG;
- la mise sur pied de réseaux d'apprentissage est un processus clé qui vise à atteindre les objectifs corporatifs et à régler des questions à facettes multiples;
- le CCG constituera un modèle organisationnel exemplaire en incarnant les notions qu'il enseigne;
- le CCG participe, en collaboration avec d'autres organismes centraux, à la planification de la relève pour le groupe de la direction;
- la technologie moderne est utilisée à grande échelle pour divulguer les recherches, appuyer les réseaux et les programmes d'apprentissage ainsi que les communications bilatérales avec nos clients;
- le Centre s'engage à évaluer constamment les résultats de ses programmes et services, et à faire des percées dans le domaine de l'évaluation; et
- le Centre collaborera avec d'autres instituts de formation pour assurer une coordination des efforts.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'il s'agit là de principes valables et s'engage à assurer leur mise en oeuvre. Comme le Centre continue de renforcer sa contribution au renouvellement du service public par l'apprentissage et le perfectionnement des leaders du service public, il va :

- dans ses programmes de formation des cadres :
 - concentrer son attention sur les programmes de base et viser les connaissances et les compétences de base sur une échelle allant du niveau d'entrée au niveau des sous-ministres;

- tenir compte des priorités du greffier du Conseil privé et du gouvernement en matière de conception des programmes;
 - élaborer les meilleurs modules d'apprentissage possibles;
 - fonder la conception et la mise au point des programmes sur des recherches connexes et, le cas échéant, utiliser la sous-traitance dans le développement et dans l'exécution;
 - offrir diverses méthodes de prestation, conformément aux objectifs de la hiérarchie des programmes au fur et à mesure que les apprenants passent à un niveau supérieur;
 - être dirigé par un comité, présidé par le directeur, et composé de représentants de la fonction publique de l'extérieur du CCG, notamment de sous-ministres clients et de cadres responsables des ressources humaines qui s'occuperont également de contrôler la structure des programmes du Centre, d'évaluer les programmes pour déterminer s'ils ont encore de la pertinence et de la valeur et de gérer les futurs changements apportés aux programmes.
- dans ses recherches :
- accentuer la recherche opportune et pertinente – ce faisant, accélérer le délai de réaction en conseillant les décideurs en matière de gestion des questions pressantes;
 - entreprendre des projets en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique;
 - partager les résultats des recherches à grande échelle et chercher à s'allier des partenaires qui pourraient « ajouter de la valeur »;
 - être dirigé par un comité de recherche d'organismes centraux, qui veillera à gérer le contenu du programme corporatif de recherche, ainsi que le rôle du CCG à cet égard.

Pour que le CCG continue de connaître le succès, il lui faut encourager le changement au niveau du fonctionnement de la fonction publique. Le Centre accueille volontiers les défis et les occasions offerts dans ses nouvelles orientations. Il envisage avec plaisir d'apporter une contribution importante au renouvellement de la fonction publique du Canada et à l'amélioration des services gouvernementaux dispensés à tous les Canadiens et les Canadiennes.

7.0 Conclusions : Un aperçu de l'avenir

En passant en revue les activités et l'organisation du CCG au cours des cinq dernières années, nous sommes d'avis que :

- Le mandat confié au CCG par le Parlement est à la fois éloquent et durable. Il a bien servi le Centre et il est suffisamment souple pour permettre au CCG de s'adapter aux besoins changeants de la fonction publique et ce, même dans un avenir lointain.
- Au cours des cinq dernières années, le CCG a fait des progrès constants dans l'accomplissement de son mandat :
 - Évoluant au rythme des méthodes pratiquées dans le domaine de la formation des cadres et au cours d'une période de la fonction publique caractérisée par le changement, la restructuration et la réduction des effectifs, le CCG a continuellement adapté ses activités et sa structure, de façon financièrement responsable, afin d'offrir à ses clients des programmes et des services qui répondent à leurs besoins. Ce point de vue a été renforcé par une analyse autonome menée pour le compte du Conseil d'administration par une société d'experts-conseils de l'extérieur.
 - Le CCG a appris par l'expérience. En cherchant à innover et à expérimenter, le Centre a appris à distinguer les stratégies efficaces et celles qui le sont moins. Il a recueilli conseils et commentaires sur ses programmes et services et a entrepris, lorsque cela s'avérait nécessaire, de réorienter et de recentrer ses efforts ou de mettre fin à certaines activités.
 - Nous croyons que, pour la période visée, le gouvernement a obtenu un bon rendement de son investissement pour trois raisons : aux points de vue des nouvelles connaissances et compétences immédiates pour les apprenants à titre individuel; des avantages à long terme pour leur organisme et l'ensemble de la fonction publique au chapitre d'une meilleure capacité organisationnelle; et de l'accroissement de la capacité et de l'efficacité du CCG.
- La réorientation du rôle du gouvernement, une conception nouvelle du service au public et l'environnement mouvant du secteur privé sont autant de facteurs qui rendent nécessaire l'adoption d'un ambitieux programme de changements pour la fonction publique. Le succès de cette entreprise dépendra de la capacité des cadres de direction à saisir les changements qui touchent le monde, la société, l'économie et la technologie. Il sera fonction également de la capacité de chaque cadre de direction à contribuer de façon constructive à l'élaboration d'une culture commune et à l'établissement de stratégies, de structures et de systèmes intégrés. Le CCG aura à jouer un rôle déterminant au cours des cinq prochaines années :
 - En tant qu'institut de formation et de perfectionnement des cadres du gouvernement, le CCG doit jouer un rôle essentiel dans l'accroissement des compétences personnelles et de capacités organisationnelles nécessaires au renouvellement de la fonction publique. Le Centre continue de servir d'outil de changement au sein de la fonction publique et d'agir comme ressource corporative contribuant à l'atteinte de buts corporatifs. Afin de s'acquitter de cette tâche, le Centre a entrepris de réorienter ses programmes d'apprentissage et de recherche pour les adapter aux objectifs du gouvernement actuel et aux priorités établies par le greffier du Conseil privé, qui a le rôle dirigeant de la fonction publique.
 - Les changements qui touchent l'apprentissage et le perfectionnement des cadres de la fonction publique constituent une réponse aux pressions exercées sur les dirigeants de la fonction publique pour qu'ils trouvent et appliquent des approches innovatrices permettant d'améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services. Pour demeurer le chef de file, le Centre doit continuer à appliquer les pratiques exemplaires d'apprentissage et de perfectionnement des cadres dans la conception et la prestation de ses programmes et services d'apprentissage.

- Le CCG est un acteur important permettant d'accroître le rendement des sommes considérables qu'investissent les contribuables dans les ressources humaines de la fonction publique. Pour que cet investissement rapporte tous les dividendes souhaités, il est essentiel de maintenir le leadership à son plus haut niveau au sein de la fonction publique. À cet égard, les 10 millions de dollars investis dans le CCG en 1995-1996 représentent une somme plutôt modeste en comparaison des 12 milliards de dollars que le gouvernement a versés au cours de la même période en salaires et en avantages sociaux pour la fonction publique.
- Nous sommes d'avis que le CCG est en bonne position pour continuer à s'acquitter de son mandat dans les années à venir. Le Centre a entrepris de réorienter ses programmes et services pour qu'ils soient plus pertinents et qu'ils favorisent les changements d'attitude souhaités dans la fonction publique. Le CCG a adopté une nouvelle structure organisationnelle et a entrepris sa mise en oeuvre.

Annexe 1

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCG

<i>Nom et Titre</i>	<i>Date de nomination et durée du mandat</i>
Madame Jocelyne Bourgon (présidente) Greffier du Conseil privé et Secrétaire du Cabinet Bureau du Conseil privé Ottawa (Ontario)	Le 28 mars 1994
Madame Janet R. Smith (vice-présidente) Directrice Centre canadien de gestion Ottawa (Ontario)	Le 16 octobre 1995 Ex officio, mandat de cinq ans
Madame Jean Bernard (retraitée) Ancienne présidente Institut de formation professionnelle de Bell Canada Cumberland (Ontario)	Le 17 septembre 1996 Mandat de trois ans
Monsieur Sheldon Bowles Président Ode to Joy Limited Winnipeg (Manitoba)	Le 23 janvier 1996 Mandat de trois ans
Madame Susan E. Coleman Vice-présidente Altamira Management Ltd. Toronto (Ontario)	Le 11 janvier 1995 Mandat de trois ans
Monsieur André Jacques Galipeault Président Institut des administrateurs des corporations Toronto (Ontario)	Le 17 septembre 1996 Mandat de trois ans
Monsieur Pierre Gravelle Sous-ministre Revenu national Ottawa (Ontario)	Le 4 octobre 1994 Mandat de trois ans
Monsieur V. Peter Harder Secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général du Canada Secrétariat du Conseil du Trésor Ottawa (Ontario)	Le 18 décembre 1995 Ex officio
Monsieur David Holdsworth Secrétaire adjoint du Cabinet (Gestion du personnel supérieur) Bureau du Conseil privé Ottawa (Ontario)	Le 23 janvier 1996 Mandat de deux ans
Madame Ruth Hubbard Présidente Commission de la Fonction publique Ottawa (Ontario)	Le 9 mai 1994 Ex officio

Madame Suzanne Hurtubise
Sous-ministre
Patrimoine canadien
Hull (Québec)

Le 23 janvier 1996
Mandat de deux ans et demi

Madame Jean C. McCloskey
Sous-ministre
Ressources naturelles Canada
Ottawa (Ontario)

Le 23 janvier 1996
Mandat de deux ans et demi

Madame Rosemary Penelhum
Présidente
Rosemary Penelhum Consulting Inc.
Calgary (Alberta)

Le 23 janvier 1996
Mandat de trois ans

Monsieur Hubert Saint-Onge
Vice-président
« People, Knowledge and Strategies »
Groupe La Mutuelle
Waterloo (Ontario)

Le 23 janvier 1996
Mandat de trois ans

Madame Jacquelyn Thayer Scott
Présidente
Collège universitaire de Cap Breton
Sydney (Nouvelle-Écosse)

Le 11 janvier 1995
Mandat de trois ans

Annexe 2

Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant la participation des clients dans les programmes du CCG

Tableau 2.1
Population cliente totale au sein des cadres

	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996
Sous-ministres (a)	36	38	38	28	31
Sous-ministres associés (a)	14	14	12	11	10
Sous-ministres adjoints EX 4-5 (a)	302	305	276	286	263
EX - niveaux 1, 2, 3 (a)	4,448	4,073	3,742	3,589	3,467
Cadres à temps plein nommés par décret (*)	624	602	565	564	526
Membres de groupes désignés aux termes de l'équité en matière d'emploi (EX-moins-1)	1,618	2,514	2,928	3,039	3,023
Échanges interministérielles et entre les secteurs public et privé (b)	106	106	100	90	59
Total partiel	7,148	7,652	7,661	7,607	7,379
Estimation du nombre d'équivalents au groupe EX	2,718	2,718	2,718	2,718	2,718
Estimation du nombre de gestionnaires régionaux (EX-moins-1)	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Estimation du nombre total (c)	14,066	14,570	14,579	14,525	14,297

(a) : Données fournies par le Bureau du Conseil privé et par le Conseil du Trésor (à partir du début de l'année financière).

(b) : Données fournies par la Commission de la fonction publique.

(c) : Comprend les données estimées pour les équivalents EX et les gestionnaires en région (EX-moins-1).

(*) : Ne comprend les nominations aux postes de juges et les employés des Affaires étrangères nommés comme chefs de mission.

Annexe 2

Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant la participation des clients dans les programmes du CCG

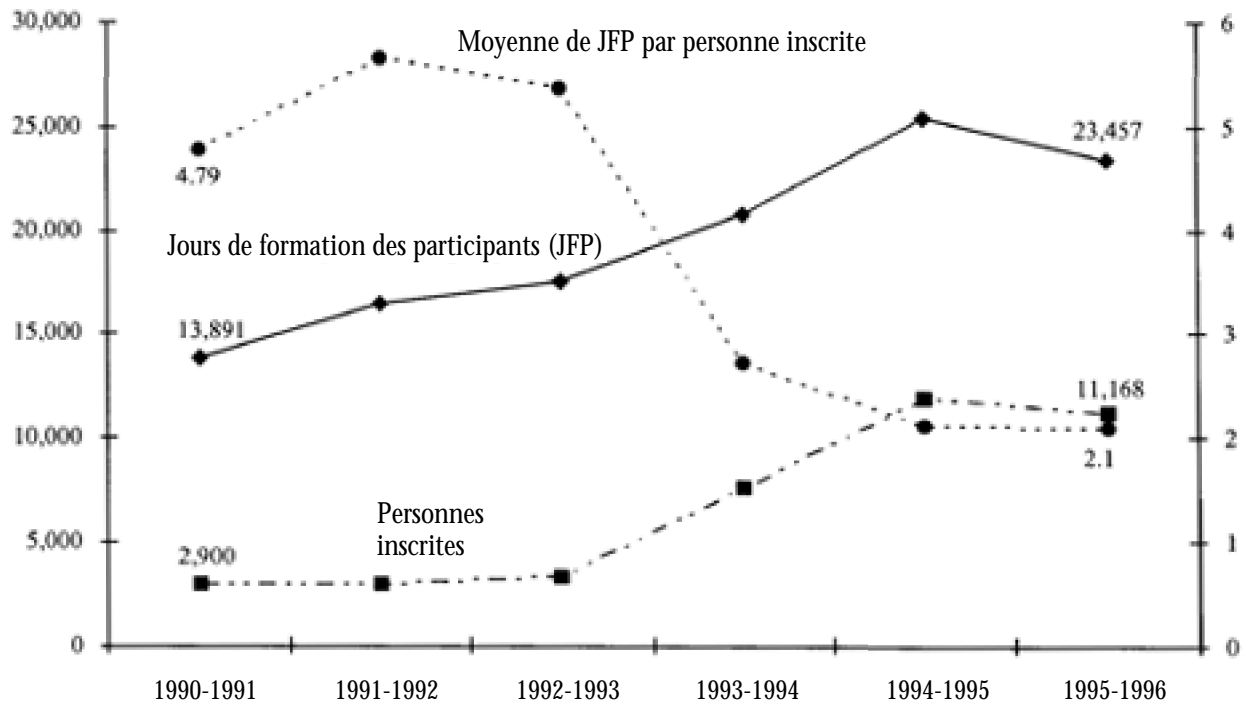
Tableau 2.2
Participation des cadres : 1990-1991 à 1995-1996

	Année de base (1 an avant l'entrée en vigueur de la loi)		Examen quinquennal			
	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996
<i>Personnes inscrites</i> ¹	2,900	2,910	3,252	7,623	11,944	11,168
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		0%	12%	134%	57%	(6%)
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		0%	12%	163%	312%	285%
<i>Jours de formation des participants (JFP)</i>	13,891.07	16,491.00	17,504.50	20,760.75	25,444.15	23,456.75
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		19%	6%	19%	23%	(8%)
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		19%	26%	49%	83%	69%
<i>Moyenne des JFP</i>	4.79	5.67	5.38	2.72	2.13	2.1
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		18%	(5%)	(49%)	(22%)	(1%)
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		18%	12%	(43%)	(56%)	(56%)

¹ Note : un cadre peut s'être inscrit pour un événement ou plus.

Annexe 2

Tableau 2.3
Participation des cadres : 1991 à 1996



Nota : Ces nombres excluent les événements spéciaux qui ne se présentent qu'une fois, et qui ne se déroulent pas dans le cadre de la programmation habituelle du CCG, par ex., Expo-Innovation.

Annexe 3

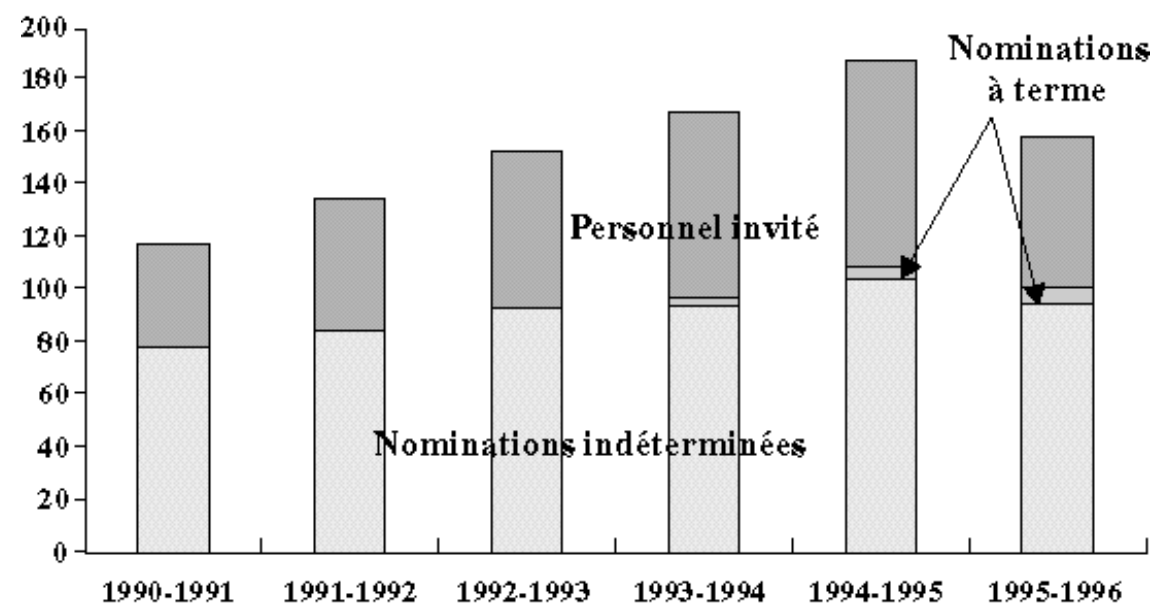
Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant les ressources humaines du CCG

Tableau 3.1
Ressources humaines du CCG : 1990-1991 à 1995-1996

	Année de base (1 an avant l'entrée en vigueur de la loi)		Examen quinquennal			
	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996
Indéterminé	78	85	93	94	104	95
% du total	66%	63%	61%	56%	55%	60%
15(2)*	S/O	S/O	S/O	3	5	6
% du total				2%	3%	4%
Invité	40	50	60	71	79	58
% du total	34%	37%	39%	42%	42%	36%
Total	118	135	153	168	188	159
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		14%	13%	10%	12%	(15%)
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base		14%	30%	42%	59%	35%

*15(2) Se réfère à l'article de loi du CCG, qui donne au Directeur l'autorité de recruter, au nom du Centre, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, de fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.

Tableau 3.2
Ressources humaines du CCG de 1991 à 1996



Annexe 4

Données sur les tendances de 1990-1991 à 1995-1996 concernant les finances du CCG

Tableau 4.1
Résultats financiers obtenus par le CCG et
comparaisons de 1990-1991 à 1995-1996¹

	Année de base (1 an avant l'entrée en vigueur de la loi)		Examen quinquennal			
	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996
Affectations de base ²						
Données réelles	10,118.3	10,331.7	10,283.4	10,182.2	9,741.2	9,546.0
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		2%	(0.50%)	(1%)	(4%)	(2%)
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		2%	2%	1%	(4%)	(6%)
Revenues						
Données réelles	1,564.9	2,637.0	3,388.2	4,609.5	6,591.0	8,353.9
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		69%	28%	36%	43%	27%
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		69%	117%	195%	321%	434%
Affectation de base plus le revenu						
Données réelles	11,683.2	12,968.7	13,671.6	14,791.7	16,332.2	17,899.9
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		11%	5%	8%	10%	10%
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		11%	17%	27%	40%	53%
Dépenses						
Données réelles	11,354.1	12,720.5	13,611.4	14,702.2	15,993.0	16,638.3
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année précédente		12%	7%	8%	9%	4%
% d'augmentation (diminution) par rapport à l'année de base (1990-1991)		12%	20%	29%	41%	47%
Surplus net						
Données réelles	329.1	248.2	60.2	89.5	339.2	1,261.6

¹ Ces chiffres ne comprennent pas les postes législatifs, tels que le fonds renouvelable Radian, et les contributions de l'employeur au Régime d'avantages sociaux des employés. Les chiffres sont fondés sur les données financières disponibles en juin 1996.

² L'affectation de base indiquée ici reflète le montant total disponible au Centre, y compris le budget des dépenses supplémentaires et le crédit n° 5 pour éventualités du Conseil du Trésor (congés de maternité, indemnité de départ, paiements en argent à la retraite), et est réduit par toute affectation bloquée.

Annexe 4

Tableau 4.2
Résultats financiers du CCG : fin des années 1991 à 1996

