



Centre canadien  
de gestion

Canadian Centre for  
Management Development

# CCG

---

# examen quinquennal

Centre  
canadien de  
gestion



r a p p o r t a u P a r l e m e n t  
d é c e m b r e 2 0 0 1



CCG

---


examen

quinquennal

Centre  
canadien de  
gestion



r a p p o r t a u P a r l e m e n t  
d é c e m b r e 2 0 0 1



© Centre canadien de gestion  
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire  
ce document doit être adressée au  
Centre canadien de gestion

Disponible auprès du :

Centre canadien de gestion  
Politiques, stratégie et communications  
373, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1N 8V4

Téléphone : (613) 947-9620  
Télécopieur : (613) 947-3707

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque  
nationale du Canada

Centre canadien de gestion

CCG - Examen quinquennal : rapport au Parlement

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.  
Titre de la p.de t. addit. : CCMD 5 year review, report to Parliament.  
ISBN 0-662-66271-7  
No de cat. SC1-3/2001

1. Centre canadien de gestion.
  2. Gestion — Étude et enseignement — Canada.
  3. Administration publique — Étude et enseignement — Canada.
  4. Hauts fonctionnaires — Formation — Canada.
- I. Titre.  
II. Titre : CCMD 5 year review, Report to Parliament.

JL75.C32 2001

352.3'071'5

C2001-980398-2F

Monsieur le Premier ministre

Le conseil d'administration du Centre canadien de gestion (CCG) est fier de vous soumettre, ci-joint, l'Examen quinquennal du CCG, comme le prescrit le paragraphe 19 (3) de la Loi sur le Centre canadien de gestion.

Le conseil d'administration du CCG





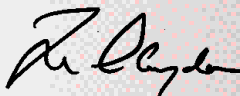
Mel Cappe  
Greffier du Conseil privé et  
secrétaire du Cabinet  
Président, conseil d'administration du CCG



Ron Bilodeau  
Secrétaire associé du Cabinet  
et sous-greffier du Conseil privé




Glenna Carr  
Premier dirigeant  
Carr-Gordon Limited



Frank Claydon  
Secrétaire du Conseil du Trésor  
et contrôleur général du Canada



Richard Dicerni  
Vice-président et secrétaire général  
Ontario Power Generation Inc..



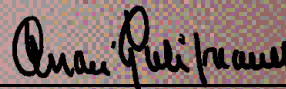
Janice Cochrane  
Sous-ministre, Travaux publics et Services  
gouvernementaux Canada et  
sous-receveur général du Canada



John Edwards  
Ancien sous-ministre



Nicole Jauvin  
Sous-solliciteur général du Canada




André Galipeault  
Président  
Groupe Galipeault Inc.



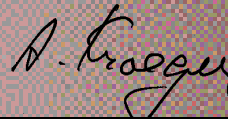
Scott Serson  
Président  
Commission de la fonction publique



Robert Giroux  
Président  
Association des universités et collèges du Canada



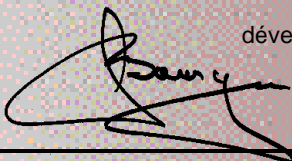
Robert Wright  
Ambassadeur du Canada au Japon



Arthur Kroeger  
Chancelier, Université Carleton



Donald J. Savoie  
Institut canadien de recherche sur le  
développement régional, Université de Moncton



Jocelyne Bourgon  
Présidente  
Centre canadien de gestion





# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	1
Chapitre I : La fonction publique de demain .....	3
Chapitre II : Tendances et analyses comparatives .....	11
Chapitre III : L'organisation et les activités du CCG .....	23
Chapitre IV : Les observations des clients du CCG .....	41
Chapitre V : La voie du progrès .....	57
Annexe I .....	70
Annexe II .....	73
Annexe III .....	75
Notes en fin de document .....	77



## INTRODUCTION

C'est avec plaisir que le conseil d'administration du Centre canadien de gestion (CCMD) présente son rapport sur les activités et l'organisation du Centre pour la période allant de décembre 1996 à novembre 2001. Comme le prescrit le paragraphe 19(3) de la Loi sur le Centre canadien de gestion, un tel rapport doit être déposé tous les cinq ans.

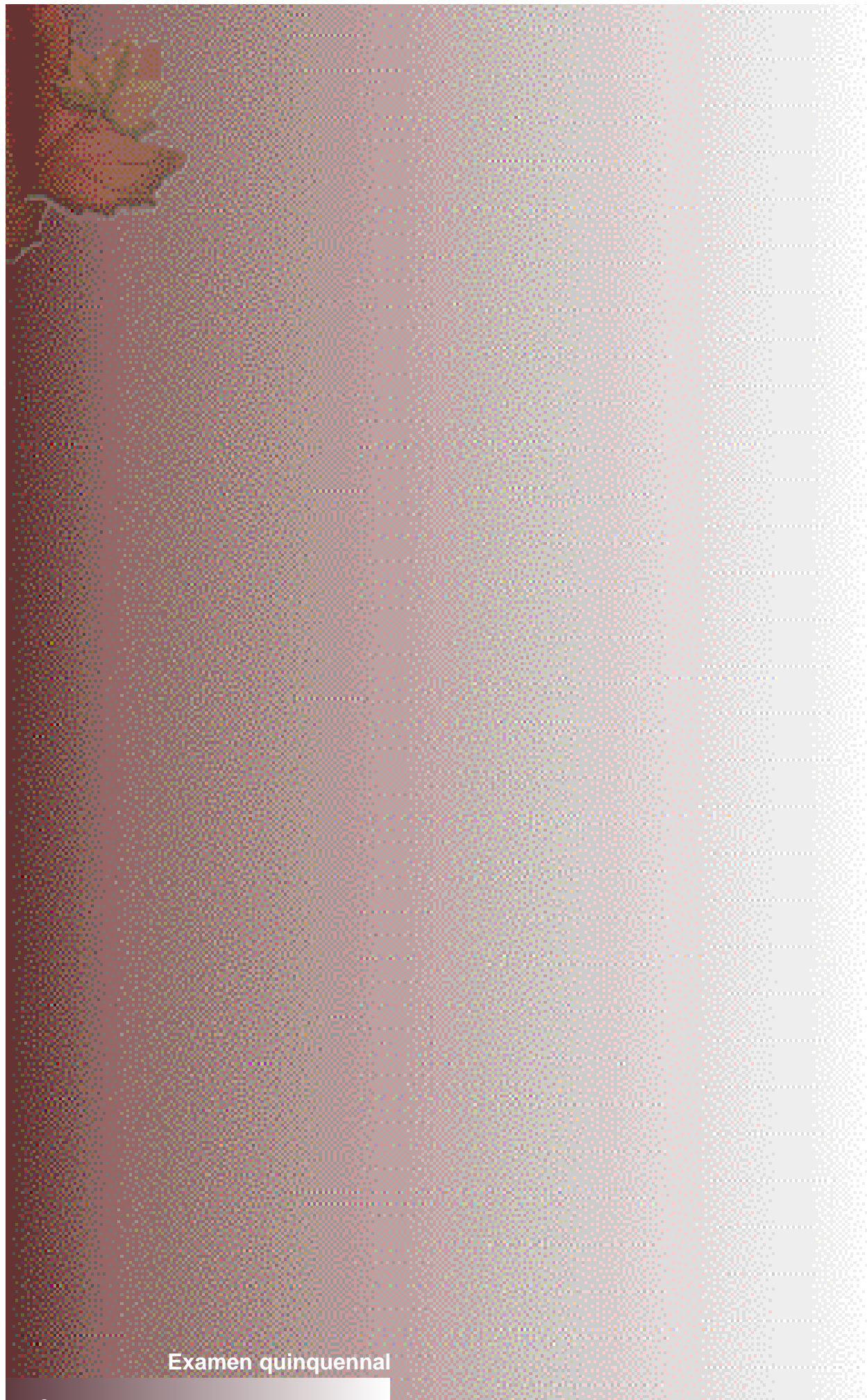
Cet examen quinquennal du Centre est le deuxième. Après dix années passées à veiller au perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique, il y a matière à réflexion et les perspectives d'avenir sont encourageantes. Nous nous sommes efforcés d'être objectifs et candides au sujet des réalisations des dernières années et de ce que nous visons à accomplir. Nous avons adopté une approche stratégique pour éviter le plus possible la redondance par rapport aux autres rapports annuels tels le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités.

Dans le présent rapport, nous cherchons à dépasser « la réalité courante » et à nous interroger sur « le possible ». Nous avons pour cible la fonction publique de demain et le sens que prendra « servir à l'ère du savoir ». Nous scrutons les défis que devront relever la fonction publique du Canada et ses futurs cadres. Nous explorons les moyens qu'elle met en œuvre actuellement pour appuyer l'apprentissage et le perfectionnement, et comment ces moyens se comparent à ceux du secteur privé et d'autres fonctions publiques. Nous passons en revue les réalisations du CCG a réalisé et esquissons les défis qui l'attendent. Nous faisons état des observations de ses clients. Enfin, nous formulons des recommandations quant à la voie à suivre.

En examinant les activités du Centre au cours des cinq dernières années et ses perspectives d'avenir, nous avons demandé :

- Le CCG s'est-il bien acquitté du mandat que lui avait confié le Parlement?
- Le CCG répond-il aux attentes des gestionnaires?
- Le CCG est-il en mesure de répondre aux priorités du gouvernement et aux besoins de la fonction publique à l'ère du savoir?

Nous avons bon espoir que nos recommandations favoriseront les débats parmi ceux qui reconnaissent l'importance d'un secteur public performant et le rôle crucial de l'apprentissage et du perfectionnement. Nous sommes confiants que les décisions qui émaneront de ces débats contribueront à maintenir une fonction publique de qualité supérieure qui participe pleinement à la qualité de vie des Canadiens et à la réussite du Canada à l'ère du savoir.



Examen quinquennal

# CHAPITRE I : LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

## Servir à l'ère du savoir

Le monde traverse une période de transformation sans précédent, passant de l'ère industrielle à une économie et à une société fondées sur le savoir. À l'ère du savoir, le succès des nations dépendra de leur capacité d'innover plus que des ressources obtenues en héritage. Les connaissances, les compétences et l'art d'en tirer parti seront la source de leurs avantages comparatifs. Elles seront la clé de l'accroissement de la productivité et le gage du succès et du sentiment de sécurité des citoyens<sup>1</sup>. À l'ère du savoir, l'investissement le plus important qu'un pays puisse faire est d'investir dans ses gens – le capital humain est, à l'ère du savoir, ce que le monde matériel était à l'ère industrielle.

Il est de plus en plus reconnu admis qu'un secteur public de premier plan est crucial à la réussite des nations à l'ère du savoir<sup>2</sup>. Comme le disait Peter Drucker : « Nous apprenons très vite qu'il est pure illusion de croire qu'un marché libre est tout ce qu'il faut pour le fonctionnement d'une société – ou même d'une économie... En soi, le marché ne produit ni la démocratie ni une économie florissante et croissante<sup>3</sup>. » L'économie de marché et les institutions du secteur privé sont sources de richesse, de croissance et de possibilités d'emploi, et la démocratie et les institutions du secteur public qui la soutiennent sont garantes du cadre juridique permettant la jouissance d'une vie paisible au sein d'une société civile et de l'usage des ressources pour combler les besoins collectifs et supporter une économie de marché florissante. Selon Henry Mintzberg, les pays les plus prospères sont « les sociétés équilibrées qui ont un secteur privé fort, un secteur public fort et une grande force dans les secteurs intermédiaires<sup>4</sup> ». L'investissement d'un pays dans ses ressources humaines doit s'étendre à ceux et celles qui œuvrent dans le secteur public.

Que faut-il faire pour préparer les membres de la fonction publique du Canada à servir le Canada et leurs concitoyens à l'ère du savoir? Quelles mesures faut-il prendre pour assurer que la fonction publique du Canada puisse s'adapter aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle et être une institution nationale efficace? Comment veiller à ce que les membres de la fonction publique soient en mesure de remplir leur mission d'offrir d'excellents services et conseils, tout en se méritant la confiance des Canadiens et des élus qui les représentent?

À l'ère du savoir, l'investissement le plus important qu'un pays puisse faire est d'investir dans ses gens

L'investissement d'un pays dans ses ressources humaines doit s'étendre à ceux et celles qui œuvrent dans le secteur public

## La concurrence pour le talent

En cette ère du savoir, pays et organisations se livreront une concurrence acharnée pour attirer des gens talentueux. Pour demeurer à la fine pointe du progrès et répondre aux besoins du Canada et de ses citoyens, la fonction publique devra attirer et garder à son emploi sa juste part de candidats hautement compétents, alors que la concurrence sera de plus en plus vive et la main d'oeuvre de plus en plus mobile<sup>5</sup>. À cette fin, elle devra comprendre les besoins des employés et les aspirations de la jeune génération. Elle devra comprendre le genre de débouchés qui attirent les jeunes diplômés. Elle devra en outre connaître les moyens les autres employeurs se proposent d'utiliser afin d'être de faire face à une concurrence farouche.

Une carrière dans la fonction publique est enrichissante. Aucune autre carrière n'offre autant de diversité, de complexité, et est aussi passionnante qu'une carrière consacrée au bien public et à l'intérêt collectif. Les candidats continueront à joindre la fonction publique à cause de sa mission et pour le caractère passionnant du travail qu'elle fournit. Ils y demeureront si on leur donne l'occasion de fournir un apport important et de réaliser leur plein potentiel. La fonction publique ne peut pas compter concurrencer le secteur privé sur le plan de la rémunération et des avantages. Le support au développement des employés pourrait toutefois lui fournir un avantage concurrentiel de premier plan. La fonction publique pourrait être reconnue pour son engagement indéfectible à assurer le perfectionnement de ses employés – leurs connaissances, savoir-faire et capacité d'innover.

L'apprentissage est l'une des pierres angulaires d'une fonction publique moderne et de grande qualité, capable d'attirer et de maintenir en poste les employés compétents dont elle a besoin. Il est indispensable d'appuyer la formation, le perfectionnement et l'apprentissage pour que la fonction publique puisse attirer le talent, en faire profiter tous les Canadiens et assurer le maintien de l'excellence pour l'avenir :

- ❑ Dans le discours du Trône inaugurant la 37<sup>e</sup> législature, le gouvernement a reconnu l'importance d'une fonction publique « qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir » et il s'est engagé à opérer les réformes nécessaires pour qu'« innovation et dynamisme [... soient] les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne<sup>6</sup> ».
- ❑ Selon le « Forum sur les orientations futures » du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, un groupe diversifié d'employés de l'État chargé d'explorer la transformation de la nature du travail, un des principaux moyens pour la fonction publique d'être un employeur de prédilection au XXI<sup>e</sup> siècle est d'investir dans les ressources humaines<sup>7</sup>.
- ❑ Dans son dernier rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé fait état de la transformation amorcée afin que cette institution se modernise, soit plus axée sur les employés et soit capable de servir efficacement dans l'économie et la société du savoir. Il souligne la nécessité de soutenir les employés de l'État dans cette transformation au moyen de

En cette ère du savoir, pays et organisations se livreront une concurrence acharnée pour attirer des gens talentueux

La fonction publique pourrait présenter un avantage comparatif pour son engagement envers ses employés

L'apprentissage est une des pierres angulaires d'une fonction publique moderne et de grande qualité

# CHAPITRE I : LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

programmes et de politiques, tels une politique d'apprentissage continu pour l'ensemble de l'administration gouvernementale, des comptes d'apprentissage transférables et un fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation<sup>8</sup>.

- Dans son allocution du 6 juin 2001 à la conférence annuelle de l'APEX, la présidente du Conseil du Trésor, Mme Lucienne Robillard, dit que « nous devons mettre davantage l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement professionnel de tous les employés, quel qu'en soit le niveau. Nos employés doivent savoir que des programmes de perfectionnement professionnel et personnel sont à leur portée<sup>9</sup> ».

Investir dans l'apprentissage influera directement sur la capacité de la fonction publique de recruter et de maintenir en poste des candidats compétents. Une étude récente du Conference Board du Canada sur la gestion des compétences en pénurie confirme que la prestation par une organisation d'un milieu propice à l'apprentissage a un lien statistique important avec le succès de son recrutement<sup>10</sup>. L'appui à la formation, au perfectionnement et à l'apprentissage est clairement évoqué dans les bureaux de placement comme incitation à entrer dans la fonction publique. Il figure parmi les trois plus importants facteurs chez les jeunes recrues, selon un sondage sur les raisons d'envisager une carrière dans la fonction publique effectué au Sommet de la jeunesse 2000. L'apprentissage n'est pas une activité facultative ou un luxe, mais un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du Canada. Pour être un employeur exemplaire, la fonction publique doit s'engager à soutenir l'apprentissage continu de ses employés afin de maintenir et améliorer son capital humain et de s'assurer que ses employés possèdent les outils propres à la profession et sachent comment s'en servir.

**L'apprentissage n'est pas une activité facultative ou un luxe, mais un investissement essentiel dans la fonction publique et dans l'avenir du Canada**

## **Le défi démographique**

Les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique seront plus importants au cours de la prochaine décennie qu'ils ne l'ont été depuis au moins le début des années 70. Pour comprendre pourquoi, il faut se demander qui seront les futurs gestionnaires de la fonction publique et ce qu'on attendra d'eux.

La fonction publique fait face à un défi démographique de taille. Selon un sondage mené à l'été 2001 par APEX-EKOS auprès des cadres de la fonction publique<sup>11</sup>, il y aura un « roulement massif » chez les cadres de tous les niveaux au cours des dix prochaines années. Dans l'ensemble, 40 p. 100 des cadres en poste prévoient prendre leur retraite ou quitter d'ici cinq ans et 75 p. 100 d'ici dix ans – ce qui dépasse les prévisions actuelles. Les pourcentages sont semblables chez les groupes de relève, où certains ne sont même pas intéressés à devenir cadres et envisagent de quitter la fonction publique et de changer de carrière en plus grand nombre que leurs collègues du groupe EX. Leur profil de retraite s'apparente souvent à celui des personnes qu'ils seraient appelés à remplacer. De plus, les efforts pour mieux refléter la diversité au sein de la fonction publique intensifieront les activités de recrutement externe et transformeront la composition du groupe des gestionnaires. Pour la relève au niveau de la gestion de la fonction publique, cela signifie que les employés graviront plus

**La fonction publique fait face à un défi démographique de taille**

rapidement les échelons et qu'une partie notable de la relève proviendra de l'extérieur. Ceux qui font du va-et-vient entre la fonction publique et les autres secteurs formeront une proportion croissante de l'effectif de demain. Un fort pourcentage des nouvelles recrues proviendront de milieux ethniques et culturels différents.

Pour combler les besoins d'apprentissage des futurs gestionnaires, il faudra tenir compte de divers facteurs, dont les suivants :

- ❑ Étant donné que les employés de l'État appelés à devenir gestionnaires et cadres progresseront plus rapidement qu'auparavant et seront peut-être amenés à sauter plusieurs échelons, ils ne seront pas forcément aussi bien préparés que leurs prédécesseurs. Nul doute qu'ils auront les compétences voulues, mais face à des organisations aussi vastes et complexes, il leur faudra un coup de pouce pour acquérir le savoir-faire requis pour gérer les ressources humaines et financières, l'information, les consultations et les processus de base dans leur secteur d'activité.
- ❑ Les employés recrutés à l'externe apporteront de nouvelles connaissances et perspectives à la fonction publique, mais ils n'en connaîtront ni les valeurs ni l'éthique, pas plus que les systèmes, procédés, pratiques et priorités communs à l'ensemble de l'institution.
- ❑ L'engagement à l'égard d'une fonction publique plus diversifiée (ratio visé de 1 membre sur 5 de minorités visibles en ce qui a trait aux candidats de l'extérieur et aux nominations intérimaires ainsi qu'à l'accession aux niveaux de la direction et aux groupes de relève des cadres) suscitera de nouveaux défis, dont ceux de préparer la fonction publique à œuvrer et à servir dans un contexte multiculturel et d'aider les gestionnaires à créer un climat favorable à diversité culturelle.

La fonction publique se heurte à ces défis démographiques au moment où surgissent les nouvelles attentes des employés – la sécurité d'emploi fait place à l'employabilité et à un attachement plus passager à l'emploi, pourvu que le travail regorge de défis et procure des occasions de croissance et de perfectionnement. Si la sécurité d'emploi cède le pas à l'employabilité comme caractéristique institutionnelle de la fonction publique, il faudra une stratégie réfléchie de perfectionnement des ressources humaines pour maintenir et améliorer les compétences et habiletés des employés. La fonction publique devra veiller à ce que chaque journée vouée à l'intérêt collectif soit pour ces derniers l'occasion de faire fructifier leur capital humain et de renforcer leur sentiment de sécurité personnelle et leur employabilité sur le marché.

## ***Évolution du contexte dans lequel œuvreront les gestionnaires de la fonction publique***

Comme par le passé, la fonction publique sera appelée à remplir sa mission d'institution nationale au service du Canada et des Canadiens, tout en conservant la confiance de ceux qu'elle sert. Ses gestionnaires évolueront toutefois dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs. Le savoir occupera une place

Si la sécurité d'emploi cède le pas à l'employabilité comme caractéristique institutionnelle de la fonction publique, il faudra une stratégie réfléchie de perfectionnement des ressources humaines

Les gestionnaires de la fonction publique évolueront toutefois dans un contexte bien différent de celui de leurs prédécesseurs



# CHAPITRE I : LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

grandissante dans leur vie professionnelle, ils seront appelés à créer un milieu propre à recruter et à retenir des travailleurs du savoir hautement spécialisés et mobiles et qui saura tirer pleinement parti de leurs compétences; il leur faudra en outre maîtriser les technologies modernes et en exploiter le plein potentiel. En réalité, cette transformation est déjà amorcée<sup>12</sup>.

## Métamorphose du travail

Dans les années 90, la croissance de l'emploi au Canada dans tous les secteurs de l'économie a été la plus forte pour les titulaires de diplômes postsecondaires – tandis que l'employabilité des travailleurs peu qualifiés diminuait. Entre 1990 et 1998, deux millions d'emplois ont été créés au Canada pour les diplômés de niveau secondaire et universitaire, alors que disparaissaient un million d'emplois exigeant seulement une scolarité de niveau primaire<sup>13</sup>.

Pour les fonctionnaires, le rôle du savoir dans la vie professionnelle s'est intensifié à tous les niveaux – leur travail est de plus en plus affaire de création, d'utilisation et de transmission de connaissances. Les employés de soutien sont désormais experts en informatique et en technologies des communications, les fonctions de réglementation requièrent discrétion et jugement, les agents jouent un rôle de conseils, de gestionnaires de conflits et de médiateurs et les gestionnaires sont des rassembleurs. Alors qu'il y a dix ans, la fonction publique comptait 60 p. 100 de cols bleus, aujourd'hui cette même proportion est celle des travailleurs du savoir<sup>14</sup> – dont le talent est fort prisé.

Le travail se fait de plus en plus complexe. Autrefois articulé autour de fonctions bien définies et prévisibles, il exige désormais de relever des défis et d'atteindre des résultats d'envergure, les tâches plus prévisibles et répétitives ayant été éliminées, imparties, privatisées (p. ex., l'exploitation de sociétés ferroviaires) ou confiées à des tiers (p. ex., l'exploitation d'aéroports et de ports).

## Métamorphose du milieu de travail

Tout comme la nature du travail, le milieu de travail évolue lui aussi. L'organisation du travail passe de la responsabilité individuelle vers celle des équipes, remplace les structures verticales par des réseaux et multiplie les centres de pouvoir au lieu de les centraliser.

Une partie sans cesse croissante du travail, qu'il s'agisse d'élaborer les politiques ou d'assurer les services, est l'affaire de réseaux et d'équipes. La gestion des réseaux est devenue essentielle pour satisfaire aux exigences de la traditionnelle reddition de compte verticale.

Les fonctions liées aux politiques et celles liées à la prestation des services convergent. Les services publics deviennent moins tangibles et plus axés sur le savoir – exigeant les compétences du conseiller stratégique, de l'analyste rigoureux et du conseiller judiciaire, autrefois liées à l'élaboration des politiques. La prestation des services est axée sur les besoins des citoyens plutôt que sur l'organisme prestataire. Les questions de politique sont de plus en plus interdépendantes, n'étant plus cloisonnées par les limites institutionnelles.

La place du savoir s'est élargie à tous les niveaux

La gestion des réseaux est tout aussi importante que celle des structures verticales

La technologie est omniprésente en milieu de travail – elle est plus abondante et plus accessible. La maîtrise de l'informatique est une condition d'emploi de plus en plus essentielle à tous les niveaux. Plus de la moitié des fonctionnaires ont maintenant accès à l'Internet à leur poste de travail et ils sont presque tous reliés par courriel<sup>15</sup>.

## **Évolution des attentes des citoyens et les technologies modernes**

Le Canada se classe deuxième parmi les pays les plus branchés du monde, et les attentes des citoyens évoluent en conséquence. Grâce aux technologies modernes, les Canadiens sont plus branchés et mieux renseignés que jamais. Ils veulent participer aux décisions qui les touchent de près. Ils ont des exigences élevées en matière de services : ceux-ci doivent correspondre à leurs besoins et leur être fournis selon les modalités de leur choix. Les citoyens se mobilisent mieux et sont plus actifs dans une gamme beaucoup plus étendue de groupes d'intérêts éclairés. La fonction publique doit répondre à nouvelle réalité, et grâce au projet Gouvernement en direct, l'objectif du Canada est d'être d'ici 2004 le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens dans le monde entier<sup>16</sup>.

## **Résumé**

La fonction publique fédérale améliore la qualité de vie des Canadiens et a un rôle clé à jouer pour maintenir le Canada à la fine pointe de la révolution du savoir. Investir dans les ressources humaines est impératif : c'est essentiel pour attirer et retenir les employés talentueux dont la fonction publique aura besoin pour servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. C'est primordial aussi pour relever le nouveau défi démographique et préparer ceux qui seront appelés à œuvrer dans ce contexte de travail nouveau. C'est essentiel enfin pour que la fonction publique continue à refléter les besoins des citoyens, en cette ère du savoir, et demeure une organisation professionnelle et impartiale, capable de contribuer à la réussite future du Canada.

Pour fonctionner efficacement à l'ère du savoir, les gestionnaires de la fonction publique auront besoin d'améliorer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

Le Canada se classe deuxième parmi les pays les plus branchés du monde

Les citoyens ont des attentes élevées en matière de services

## CHAPITRE I : LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

- Les gestionnaires traiteront de questions plus complexes.
- Ils devront savoir comment gérer les connaissances, l'innovation, l'expérimentation et le risque dans un contexte propre au secteur public et conformément à ses valeurs.
- La qualité du service obligera à prendre des décisions dans un contexte au rythme rapide, en misant sur le jugement, les valeurs et les principes généraux plus que sur les guides, les procédures et les directives.
- Les gestionnaires seront appelés à gérer des équipes multiculturelles et à gérer dans un milieu interculturel.
- Ils devront maîtriser les technologies modernes.
- Ils devront être rompus à gérer des réseaux et des équipes de travailleurs qualifiés et faire preuve de souplesse et de malléabilité dans leurs rapports avec des structures non hiérarchiques.
- La résolution de conflits, la concertation et l'art de communiquer seront des outils de gestion essentiels.

Le prochain chapitre traite de l'apprentissage et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada, afin d'en comparer l'efficacité par rapport aux autres tendances dans les secteurs privé et public.



Examen quinquennal

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

Il est généralement reconnu qu'en cette ère du savoir, le capital humain est l'investissement le plus judicieux pour un pays se situe dans son – les personnes offrant les connaissances, les idées, l'innovation et le savoir-faire grâce auxquels une organisation se démarque dans sa capacité de remplir sa mission. Il est aussi évident qu'un des éléments essentiels de la stratégie des grandes organisations pour recruter et retenir des candidats talentueux consiste à maintenir, à renforcer et à stimuler la croissance du capital humain. Cet élément leur est également essentiel pour devenir des organisations apprenantes.

Dans ce chapitre, nous examinerons les tendances des dernières années, sur le plan de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage, et en ferons une analyse comparée afin de dégager certains points clés pour la fonction publique du Canada et le CCG. Ce chapitre contient trois grandes parties. La première compare l'approche de la fonction publique canadienne en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage à celle d'autres grands employeurs du Canada et de l'étranger. La deuxième montre comment le CCG se compare à des organismes semblables du secteur privé. La dernière partie compare le CCG à des organismes publics semblables dans d'autres pays.

### **Appui d'autres employeurs à la formation, au perfectionnement et à l'apprentissage**

Une façon d'évaluer le degré de réussite de la fonction publique du Canada en matière d'investissement en formation et perfectionnement est de voir ce que font d'autres grands employeurs. À cette fin, nous avons choisi les travaux de l'American Society for Training and Development (ASTD) pour les comparaisons avec l'étranger, et ceux du Conference Board du Canada pour les comparaisons au Canada.

Ces deux organismes sont reconnus à titre de sources fiables de données sur la formation et le perfectionnement. Le rapport annuel de l'ASTD, *State of the Industry Report*<sup>17</sup>, est le rapport statistique le plus complet sur la formation offerte par les employeurs aux États-Unis. Le Conference Board, dont vient de paraître la sixième édition de la publication biennale *Training and Development Outlook*<sup>18</sup>, détient les données les plus complètes concernant le Canada. Les rapports de l'ASTD et du Conference Board contiennent des données sûres et uniformes dans le temps. Ces organismes font tous deux preuve de rigueur et de cohérence dans la collecte des données et ils ont déjà collaboré afin de permettre une certaine comparabilité de leurs données.

Une façon d'évaluer le degré de réussite de la fonction publique du Canada en matière d'investissement en formation et perfectionnement est de voir ce que font d'autres grands employeurs

Les données de l'ASTD et du Conference Board sont tirées des réponses aux enquêtes fournies par les intéressés eux-mêmes. Les résultats proviennent principalement de grandes entreprises, dont bon nombre oeuvrent dans les secteurs à forte densité de travailleurs intellectuels. Il faut noter que très peu de ces organisations ont une taille et une ampleur comparables à celles de la fonction publique du Canada. Dans les données de l'ASTD, par exemple, les grandes entreprises sont celles qui comptent plus de 2 000 employés. Il y a aussi un léger décalage entre les périodes de collecte des toutes dernières données : celles de l'ASTD ont été recueillies entre mars et juin 2000 et portent sur les dépenses de l'année civile 1999, tandis que celles du Conference Board l'ont été entre octobre et décembre 2000 pour l'année civile 2000.

Il est difficile de trouver des données comparatives pour la fonction publique du Canada. Celle-ci a peu de données historiques et les systèmes de compilation de dépenses en formation et perfectionnement ne sont pas très avancés. Au niveau agrégé, les Comptes publics du Canada<sup>19</sup> fournissent certains renseignements sur les dépenses en éducation et en formation. Ministères et organismes présentent cependant ces chiffres sans s'entendre sur la méthode à employer pour la compilation des dépenses en formation dans l'ensemble de la fonction publique. De plus, leurs données englobent les dépenses au titre de la formation en langues officielles, prescrite par la loi, mais non toutes les dépenses internes des ministères et organismes en formation et perfectionnement. Outre les Comptes publics, il n'existe pas de données officielles complètes facilitant les comparaisons objectives aux constatations de l'ASTD ou du Conference Board. Dans des limites raisonnables, nous avons utilisé les données de divers ministères à titre de niveau approximatif du comportement dans la fonction publique. Nous avons aussi utilisé les données de la catégorie « gouvernement fédéral » du Conference Board, avec la mise en garde suivante : elle ne comprend qu'un petit nombre de ministères et organismes fédéraux et englobe des sociétés d'État.

Malgré le problème sérieux que posent ces données bien maigres pour la fonction publique du Canada, notons qu'une prise de conscience grandissante de la valeur à la fois de l'utilisation stratégique des investissements en formation, en perfectionnement et en apprentissage et de l'analyse comparative comme moyen de mesurer l'efficacité permettra d'attirer l'attention sur l'importance d'une plus grande rigueur dans la collecte des données nécessaires.

### Dépenses en formation et perfectionnement

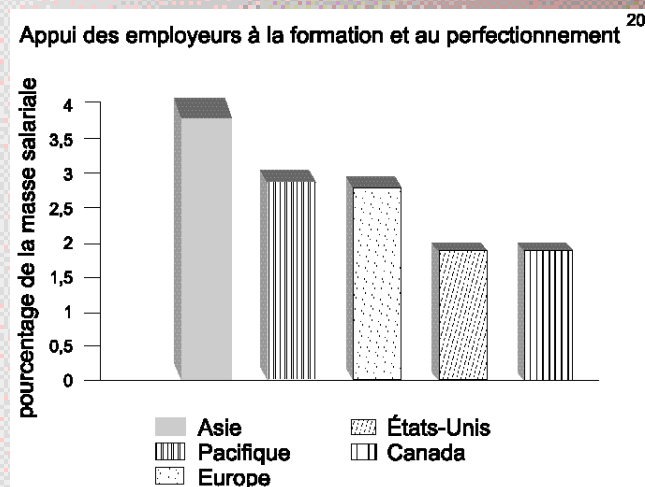
L'une des mesures les plus courantes des dépenses en formation et perfectionnement est le niveau des dépenses d'une organisation en pourcentage de sa masse salariale. L'enquête de l'ASTD auprès d'organisations de l'Asie, du Pacifique et de l'Europe fournit une comparaison internationale utile. Par rapport à la masse salariale, les investissements en formation et perfectionnement dans ces régions se situent à 3,8 p. 100, 2,7 p. 100 et 2,6 p. 100 respectivement. Par comparaison, les répondants américains à l'enquête de l'ASTD ont déclaré une moyenne de 1,8 p. 100 de la masse salariale, ce qui s'apparente aux résultats de l'étude du Conference Board pour le Canada. De toute évidence, le niveau global des investissements en formation et perfectionnement en Amérique du Nord est nettement inférieur à celui observé ailleurs. Dans ce contexte, selon les données tirées des Comptes publics, le niveau des

Les autres éléments permettent de penser que la fonction publique du Canada ne fait pas figure de proue en matière d'investissements en formation et perfectionnement

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

dépenses dans l'ensemble de la fonction publique est inférieur à 1 p. 100 de la masse salariale. Même en tenant compte de l'importante fourchette ascendante de ces dernières données, les autres éléments permettent de penser que la fonction publique du Canada n'est pas un chef de file en matière d'investissements en formation et perfectionnement.

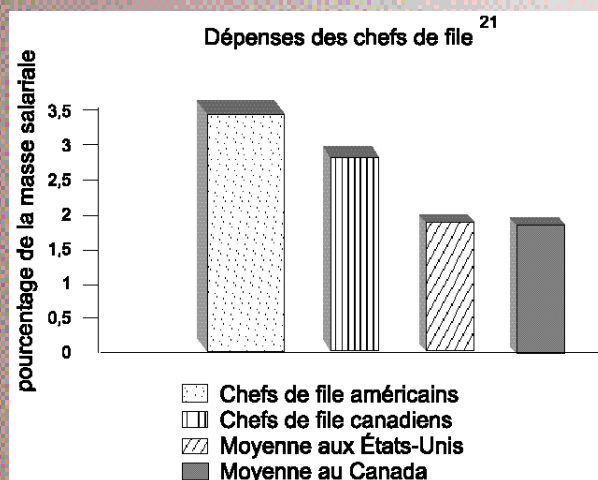
Dans le cas des données de l'ASTD, il y a lieu de souligner que le niveau de 1,8 p. 100 de la masse salariale représente une diminution sur l'année précédente, le taux global étant alors de 2 p. 100. Même si cette baisse est en partie attribuable à une compression générale des dépenses, l'accroissement de l'efficacité et la réduction des coûts grâce à un recours moindre à l'impartition en formation ont également joué un rôle (l'impartition a diminué de près de 20 p. 100 de 1998 à 1999). Cette diminution sur un an doit en outre être replacée dans le contexte des projections d'entreprises qui laissent entrevoir pour 2000 une hausse de 28 p. 100, taux de croissance sensiblement supérieur à toute prévision annuelle antérieure.



Les moyennes peuvent être trompeuses, de sorte qu'il vaut la peine de scruter les données de plus près. L'ASTD classe ses répondants d'après leur investissement en formation et selon la durée, le rayonnement et la complexité des méthodes employées à cette fin. Les organisations formant la tranche supérieure de 10 p. 100 – celles qui se montrent vouées à l'épanouissement du savoir, des compétences et des habiletés de leur personnel – sont désignées « chefs de file de l'investissement en formation ». Elles servent de second terme de comparaison pour démontrer ce qu'il faut à une organisation pour se démarquer et faire de l'apprentissage un élément essentiel de ses efforts pour demeurer concurrentielle. Les dépenses en formation et perfectionnement de ces chefs de file constituent 3,5 p. 100 de leur masse salariale, soit le double du taux moyen aux États-Unis. Dans ce groupe, les grandes entreprises (16 000 employés, en moyenne) et le secteur à forte concentration de savoir étaient fortement représentés.

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

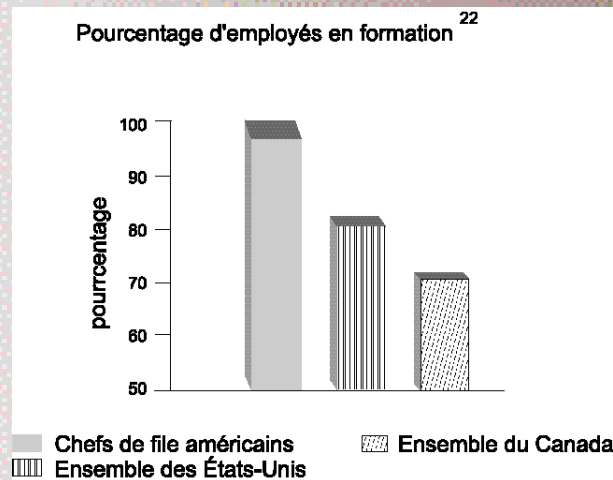
Le Conference Board n'établit pas de groupe de chefs de file, mais certains secteurs se distinguent par des niveaux supérieurs de dépenses, p. ex., ceux des services financiers à 2,9 p. 100 et des technologies et communications à 2,8 p. 100. Selon les données tirées des Comptes publics, les dix ministères dont le niveau de dépenses est le plus élevé par rapport à la masse salariale, dans la fonction publique du Canada, ont un taux moyen de 2,5 p. 100. Même si l'on peut en conclure que quelques ministères et organismes réussissent bien, les données disponibles donnent à penser qu'il s'agit d'exceptions et que la fonction publique dans son ensemble ne bat pas la marche.



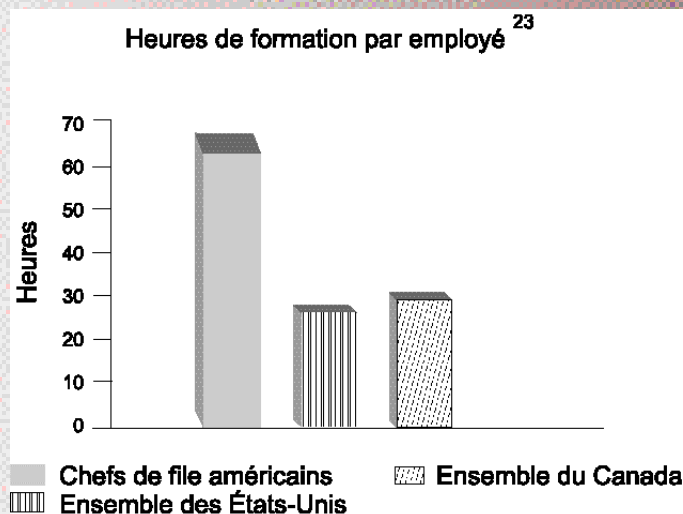
### Rayonnement et durée

Un autre indicateur important de l'appui d'une organisation à la formation et au perfectionnement est le nombre d'employés qui reçoivent effectivement une formation. Selon l'ASTD, les chefs de file ont formé 98,4 p. 100 des employés admissibles (soit 97,7 p. 100 de tous les employés). Par contre, le taux global de rayonnement était de 79 p. 100 des employés admissibles (soit 76,6 p. 100 de tous les employés). Dans les deux cas, ce taux a augmenté par rapport à l'année précédente, ce qui signifie qu'en dépit des compressions budgétaires, un plus grand nombre d'employés ont été formés. Au Canada, le taux global de rayonnement parmi les employés était de 71,7 p. 100, selon le Conference Board. Les données tirées des Comptes publics ne comportent pas de chiffres semblables pour la fonction publique du Canada, mais la catégorie « gouvernement fédéral » (composée de 33 ministères fédéraux et sociétés d'État) du Conference Board accuse un taux de rayonnement de 68,3 p. 100.





Le nombre d'heures de formation reçue par les employés est aussi un indicateur utile du rendement. D'après la toute dernière enquête de l'ASTD, les employés admissibles ont eu en moyenne 26,3 heures de formation, comparativement à 62,5 heures pour ceux du groupe des chefs de file. Au Canada, la moyenne globale est de 29,7 heures, mais le Conference Board note que ce chiffre doit être manié avec prudence, car seulement le tiers des répondants a fourni des données à ce chapitre. Dans la fonction publique, il y a peu de données disponibles. Ceux qui ont le meilleur bilan en matière de formation et de perfectionnement et qui fixent à cet égard des objectifs ou des investissements minima, dans leurs politiques ou énoncés sur l'apprentissage (p. ex., Santé Canada, Justice, Anciens Combattants), ont prévu 5 jours ou 37,5 heures de formation par année par employé, mais ils parviennent généralement à en donner environ 3,5 jours ou 26 heures par année. Cela les place dans la fourchette de rendement moyen au Canada et aux États-Unis, mais, de toute évidence, les chefs de file en ce domaine prévoient nettement plus de temps que la moyenne.



### Résumé

Sur presque tous les plans, les plus grandes organisations du Canada sont à la traîne des États-Unis et des autres pays quant aux investissements en formation et perfectionnement. Le Conference Board signale que le sous-investissement général en formation au Canada a aussi été confirmé dans d'autres comparaisons internationales : le Canada se classe au 17<sup>e</sup> rang des 47 pays visés par une enquête dont l'objet était d'évaluer si la formation des employés a une priorité élevée chez les entreprises<sup>24</sup>. En ce qui touche la fonction publique du Canada, l'absence de systèmes de saisie et de repérage des dépenses en formation et perfectionnement est un obstacle de taille si l'on veut évaluer comment elle se compare aux autres. Selon l'évaluation que nous venons de faire à partir des données disponibles, la fonction publique ne se démarque pas comme chef de file au Canada, tout compte fait. De plus, le rang occupé par le pays sur la scène internationale permet de supposer qu'il ne se compare pas bien, non plus, à l'échelle mondiale. Cela soulève une question importante : où la fonction publique du Canada devrait-elle se situer? Devrait-elle :

- essayer d'égaliser la moyenne canadienne, auquel cas son engagement à l'égard de l'apprentissage continu pour ses employés ne serait pas un avantage comparatif pour attirer et retenir des candidats talentueux?
- s'employer à créer un avantage comparatif pour attirer et retenir des candidats talentueux par son engagement à l'égard de l'apprentissage continu?
- viser à devenir un pionnier montrant la voie aux autres employeurs du Canada et illustrant dans ses rangs ce que le gouvernement prône à l'extérieur?

### **Le CCG et les universités d'entreprise dans le secteur privé**

L'université d'entreprise est une organisation dont se dote une compagnie à titre de cadre stratégique pour le perfectionnement et l'éducation de ses employés ainsi que pour la prestation d'un environnement d'apprentissage de tout premier ordre. Le CCG en est un exemple. Les universités d'entreprise sont de formes et de tailles variées. Même si nombre d'entre elles ont quelque part un campus, d'autres sont virtuelles. Toutes se vouent à appuyer l'apprentissage continu des employés, afin qu'ils puissent parfaire leurs compétences, connaissances et habiletés pour être en mesure de bien exercer leurs fonctions actuelles et de s'adapter en vue de l'avenir.

Même si les universités d'entreprise existent depuis 45 ans déjà, soit depuis la création de Crotonville par la Générale électrique en 1955, le véritable essor s'est amorcé à la fin des années 80 – période même de la naissance du CCG. Au cours des dix dernières années, dans un contexte de diminution de la durée utile du savoir, le nombre d'universités d'entreprise est passé de 400 à plus de 1600 uniquement aux États-Unis<sup>25</sup>. De grandes entreprises telles Motorola, General Motors, Sun Micro Systems et d'autres, dotées d'effectifs hautement qualifiés et axés sur le savoir, ont pris de plus en plus conscience que l'apprentissage ne se limite plus à la pré-carrière, mais qu'il est plutôt l'affaire de toute une vie et que c'est le milieu de travail même qui doit de plus en plus satisfaire à la nécessité d'enrichir sans cesse ses connaissances et compétences.

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

Il est intéressant de comparer l'expérience de ces universités d'entreprise, au fil des dix dernières années, à celle du CCG. Pour la comparaison avec d'autres établissements voués à l'apprentissage dans l'entreprise privée, nous nous sommes inspirés de l'ouvrage *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Work Force*<sup>26</sup>, de Jeanne Meister. Il s'agit de la source qui fait autorité la plus complète que nous ayons pu trouver sur le sujet des universités d'entreprise. L'auteure y scrute l'expérience de nombre des plus grandes universités d'entreprise du monde, dont la Générale électrique, Motorola, Xerox, Dell Computers, Chrysler, Chase Manhattan Bank, Sun Micro Systems, Disney, la Banque de Montréal et Whirlpool, pour n'en citer que quelques-unes. Voici un résumé de ses constatations qui sont des plus pertinentes dans un contexte propre au secteur public :

- ❑ Lier l'apprentissage et le perfectionnement à la planification des activités : Les universités d'entreprise dotées de pratiques exemplaires lient les résultats de l'apprentissage aux besoins fonctionnels stratégiques de l'organisation et instaurent une structure de gouvernance, englobant les cadres hiérarchiques de l'entreprise, pour assurer que l'apprentissage et le perfectionnement ne dévient pas. Les programmes d'apprentissage chapeautés par l'université d'entreprise, chez Motorola et à la Banque de Montréal par exemple, sont axés sur les compétences, connaissances et habiletés qui font l'individualité de chaque entreprise.
- ❑ Recourir aux leaders pour enseigner : L'engagement et la participation de la haute direction sont considérés comme un facteur essentiel au succès des universités d'entreprise. Dans des sociétés telles la Générale électrique, Harley-Davidson et General Motors, les cadres supérieurs, dont le chef de la direction, consacrent du temps aux cours en classe, ce qui favorise le perfectionnement des cadres.
- ❑ Adopter une approche intégrée : Les universités d'entreprise se sont imposées à titre de cadre stratégique pour l'ensemble de l'éducation au sein de l'entreprise. C'est souvent un directeur de l'apprentissage qui est appelé à présider le service d'éducation. De plus en plus, il relève du chef de la direction et constitue le premier niveau de l'appareil chargé d'orienter l'éducation de manière à réaliser les objectifs de l'entreprise.
- ❑ Mettre l'accent sur l'orientation des employés : Autrefois confiée aux cadres subalternes en gestion des ressources humaines et axée sur des questions opérationnelles, telles les vacances et l'assurance maladie, l'orientation est de plus en plus perçue comme une stratégie d'entreprise clé pour veiller à ancrer profondément chez les employés les valeurs essentielles, la culture, les traditions et la pensée de l'organisation. Presque toutes les universités d'entreprise ont une méthode permanente officielle pour inculquer ces valeurs essentielles aux employés. De magistral qu'il était, l'enseignement mise maintenant sur l'apprentissage par l'action et sur la technologie de l'information et des communications.

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

- ❑ Cibler les grands besoins de l'entreprise : Les universités d'entreprise sont articulées autour de vastes programmes qui mettent l'accent sur les points suivants :
  - Conscience sociale : veiller à ce que les employés connaissent la vision, les valeurs, l'histoire, la culture et les traditions de l'entreprise et puissent promouvoir un sentiment et un esprit de conscience sociale faisant de l'entreprise un bon citoyen.
  - Contexte : veiller à ce que les employés connaissent leur contexte de travail, y compris la dynamique du secteur, les produits de l'entreprise, les concurrents et les pratiques exemplaires.
  - Habilités propres au milieu de travail : enseigner aux employés les habilités particulières que la société juge essentielles à sa prospérité à long terme.
- ❑ Soutenir l'apprentissage individuel : L'un des apports les plus importants de bien des universités d'entreprise a été de favoriser l'instauration de plans individuels annuels d'apprentissage et de perfectionnement pour inciter les employés à acquérir de nouvelles compétences et les charger de réaliser leurs objectifs d'apprentissage. L'atteinte des objectifs de perfectionnement est, dans certains cas dont celui de la société Saturn, étroitement liée à la rémunération, tant au niveau individuel qu'à celui de l'équipe.
- ❑ Expérimenter de nouvelles méthodes d'apprentissage : Les universités d'entreprise sont devenues un terrain d'expérimentation de nouvelles méthodes d'apprentissage. La formule traditionnelle des cours en classe est secondée par nombre d'autres modes novateurs de transmission du savoir, dont l'apprentissage « juste à temps » et l'apprentissage axé sur la technologie.
- ❑ Satisfaire aux besoins du client : Les universités d'entreprise dotées de pratiques exemplaires reconnaissent qu'elles sont jugées par leur apport au rendement de l'organisation. Atteindre les objectifs du service, de la satisfaction et de la valeur est essentiel à leur survie au sein de leur organisation. On reconnaît l'importance d'instruments de rétroaction quantitative, tels les questionnaires aux clients.
- ❑ Conclure des alliances novatrices avec des instituts d'enseignement supérieur : Les universités d'entreprise se concertent avec les universités classiques pour énoncer les compétences, connaissances et habilités particulières, essentielles à la réussite, et pour former des partenariats profitables à toutes les parties afin d'atteindre les résultats voulus.
- ❑ Démontrer la valeur de l'université d'entreprise : Les grandes entreprises jugent de plus en plus essentiel d'élaborer des moyens de mesurer l'apport de l'investissement dans le capital humain à la réalisation de leur stratégie. Un certain nombre d'universités d'entreprise sont en train de concevoir, pour les gestionnaires, des outils d'évaluation et des « fiches de rendement » innovatrices concernant la valeur apportée à l'entreprise par leur investissement dans l'apprentissage. Outre son rapport annuel, la compagnie d'assurance suédoise Skandia a même élaboré un rapport sur la valeur de son investissement dans le capital intellectuel.

## CHAPITRE II : TENDANCES ET ANALYSE COMPARATIVE

- ❑ Marquage de l'université d'entreprise : Les universités d'entreprise mettent tout en œuvre pour se positionner à titre d'organisations « de classe mondiale » au sein de l'organisation. Certaines, telles Motorola, Disney et Saturn, vont plus loin en marquant leur expertise et leurs installations et produits de formation et en les commercialisant à l'extérieur, couvrant ainsi leurs coûts et procurant des recettes à l'organisation mère. Nombre d'organisations qui ont décidé d'impartir leurs moyens de formation cherchent auprès d'universités d'entreprise établies leurs solutions en matière d'apprentissage.

Comment la fonction publique du Canada et le CCG, qui est son université d'entreprise, se situent-ils par rapport aux pratiques de pointe des grandes entreprises et de leurs universités? Le CCG a suivi une voie et un itinéraire semblables à ceux des autres universités d'entreprise du secteur privé. Dans certains domaines, ses propres pratiques s'apparentent de près à ces pratiques de pointe et, dans d'autres, il y a un écart à combler.

Tout comme les universités d'entreprise du secteur privé, le CCG :

- ❑ A mis l'accent sur l'apprentissage continu, ne se contentant plus d'être uniquement un institut de formation.
- ❑ A pris des mesures importantes, ces dernières années, pour tester et expérimenter de nouvelles méthodes d'apprentissage, dont l'apprentissage « juste à temps », la recherche-action et l'apprentissage assisté par ordinateur.
- ❑ A reconnu l'importance de recourir aux cadres supérieurs dans ses activités et événements en classe. Comme la plupart des cadres supérieurs de la fonction publique prendront probablement leur retraite au cours des prochaines années, la possibilité de puiser à cette mine de compétences pour aider à préparer la relève est un élément fort prometteur pour l'avenir.
- ❑ A compris l'importance d'être reconnu comme un centre de classe mondiale. Nous croyons que la capacité du CCG en recherche, dans les programmes de développement du leadership, en formation sur la diversité et dans les programmes de développement de carrière (Programme cours et affectations de perfectionnement et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs) témoigne d'une organisation de classe mondiale. Par son Programme international, le CCG a entrepris d'explorer le marché de ses services auprès des secteurs publics étrangers et de sonder l'intérêt des autres paliers de gouvernement au Canada. Les premières réactions sont très encourageantes.
- ❑ A commencé à mettre en œuvre des instruments de mesure uniforme pour évaluer l'impact de ses activités. Au cours des douze derniers mois, le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement a doté la fonction publique de trois nouveaux instruments visant à fournir le cadre commun de mesure des investissements en apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique<sup>27</sup>. Le CCG est en voie de les mettre en œuvre.

**Le CCG a suivi une voie et un itinéraire semblables à ceux des autres universités d'entreprise du secteur privé. Dans certains domaines, ses propres pratiques s'apparentent de près à ces pratiques de pointe et, dans d'autres, il y a un écart à combler**

Dans d'autres domaines, il reste beaucoup à faire :

- ❑ La fonction publique du Canada ne fait que commencer à lier apprentissage et planification des activités. L'une des recommandations du Comité sur l'apprentissage et le développement, dans son rapport de juin 2000<sup>28</sup>, est d'articuler les plans d'activités et les rapports sur le rendement autour de la mission et des ressources humaines. Même si l'un des pôles des nouvelles lignes directrices du Conseil du Trésor est le soutien de la capacité, on a à peine commencé à lier la planification des activités et l'apprentissage.
- ❑ L'orientation des employés est actuellement laissée à chaque ministère et organisme. Il serait bon d'examiner s'il y a lieu d'offrir des séances d'orientation générale axée sur les valeurs essentielles, les principes et la culture de la fonction publique pour compléter les programmes d'orientation ministériels traditionnels.
- ❑ La fonction publique du Canada n'a pas encore adopté d'approche intégrée en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Même si quatorze ministères ont pris des mesures pour soutenir l'apprentissage individuel par une politique ministérielle et des plans d'apprentissage individuels, la fonction publique du Canada ne s'est pas encore dotée d'une politique globale en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Elle n'a pas, non plus, de mécanisme liant le rendement des gestionnaires à la réalisation des objectifs en matière d'apprentissage.

En dépit de son rôle important à titre de prestataire de services communs, mettant l'accent sur les valeurs, les pratiques, les approches et le savoir communs, le CCG a eu du mal à faire coïncider l'établissement des besoins d'ensemble et l'appui de l'ensemble des ministères.

Même si le CCG est le seul centre gouvernemental qui soit chargé de la formation et du perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique, celle-ci compte bien d'autres intervenants partageant des responsabilités en apprentissage, en formation et en perfectionnement. Il n'y a actuellement pas d'approche intégrée chez l'ensemble des fournisseurs. Un « Réseau d'instituts d'apprentissage et de perfectionnement » n'a été créé que récemment en vue d'aider à instaurer une telle approche.

- ❑ L'absence d'approche stratégique intégrée à la formation, au perfectionnement et à l'apprentissage a rendu presque impossible la conclusion d'alliances efficaces avec des instituts d'enseignement supérieur.

### Le CCG et les universités d'entreprise dans le secteur public

Un autre élément de comparaison est celui des institutions gouvernementales étrangères dont le mandat s'apparente à celui du CCG. Tout comme dans le secteur privé, le secteur public accuse, depuis les années 80, un foisonnement marqué des instituts de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Dans tous les continents, les gouvernements ont créé des instituts qui se vouent à enseigner les principes et compétences en gestion et en leadership aux hauts fonctionnaires et aux gestionnaires.

L'an dernier, le CCG a amorcé une analyse comparative avec dix centres d'apprentissage gouvernementaux (dont le CCG) représentant toutes les régions du monde<sup>29</sup>. Plusieurs moyens ont été employés afin de recueillir les données pour cette étude : recherche sur l'Internet, deux séries de questionnaires, contacts par téléphone et par courriel, examen de documents pertinents et visites dans sept des neuf centres.

L'étude a révélé que les circonstances propres à chaque pays avaient donné naissance à des établissements d'apprentissage uniques. Il existe néanmoins certains traits communs qui s'apparentent à ce qu'on peut retrouver au CCG :

- ❑ Structure de gouvernance : Les dix instituts ont des structures de gouvernance similaires. Tous s'emploient de propos délibéré à relever des niveaux les plus élevés de leur fonction publique. La plupart relèvent d'un ministère central ou du cabinet du Premier ministre. Voilà un facteur significatif qui témoigne de l'importance attachée à centraliser l'institution par rapport aux activités du secteur public et à lui conférer un certain profil et une stature. La plupart sont régis par un conseil ou conseillés par un groupe d'experts.
- ❑ Accent particulier sur les cadres supérieurs : Presque tous offrent un soutien spécialisé aux gestionnaires, et notamment aux cadres supérieurs, en raison de leur niveau de responsabilité et de leur rôle clé au sein de l'organisation pour ce qui est d'inculquer les valeurs ainsi que de mettre en œuvre et de gérer le changement.
- ❑ Curriculum et activités : Il y a un degré élevé de convergence entre les éléments clés du curriculum et les activités clés. Les instituts :
  - sont généralement articulés autour des besoins communs et des priorités de l'ensemble ainsi que des valeurs et systèmes communs;
  - jouent tous un rôle en vue d'appuyer la réforme du secteur public, de promouvoir un bon leadership, de créer des organisations apprenantes et de traiter des dossiers interculturels;
  - ont tous débordé la formation en classe pour diversifier les moyens d'appuyer l'apprentissage, notamment par la formation axée sur la technologie.

Tout comme dans le secteur privé, le secteur public accuse, depuis les années 80, un foisonnement marqué des instituts de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique

Les circonstances propres à chaque pays avaient donné naissance à des établissements d'apprentissage uniques. Il existe néanmoins certains traits communs

Les instituts d'apprentissage du secteur public d'autres pays ont d'autres traits communs qui ne se retrouvent pas au CCG

- ❑ Mesure du rendement : Il existe au sein des instituts une tendance accrue à mesurer le rendement, laquelle répond à la tendance parallèle de la part des gouvernements à exiger des meilleurs démonstrations démonstration du rendement de ces investissements. Cette tendance se traduit dans des systèmes, tels le « tableau de bord » et l'évaluation des cours à plus long terme et à un niveau plus élevé.
- ❑ Partenariats avec les universités : Dans la plupart des cas, ces instituts ont tendance à être relativement indépendants des établissements d'enseignement supérieur de leurs pays. Exception faite de certains instituts américains, ils ont tous du mal à former des partenariats avec les universités. Chacun des deux centres de perfectionnement de gestionnaires aux États-Unis a instauré, de concert avec des universités, un programme de reconnaissance de crédits, débouchant sur des diplômes de deuxième et troisième cycles en administration et gestion publiques. L'American Council on Education reconnaît en outre certains cours de ces centres, qui donnent droit à des crédits collégiaux ou encore de deuxième ou troisième cycle.

Les instituts d'apprentissage du secteur public d'autres pays ont d'autres traits communs qui ne se retrouvent pas au CCG :

- ❑ Entité générale unique : Dans le secteur public, la formation a tendance à être regroupée dans une seule entité relevant d'une seule autorité. L'entité générale unique est souvent chargée de la formation de tous les gestionnaires et, dans certains cas, de l'ensemble de la fonction publique. Pour sa part, le CCG côtoie diverses autres institutions gouvernementales (p. ex., Formation et perfectionnement Canada) et il n'y a pas d'autorité centrale pour l'apprentissage et le perfectionnement dans la fonction publique.
- ❑ Les instruments du métier : Les instituts d'apprentissage sont tous bien dotés d'instruments du métier. Par exemple, plusieurs centres parmi les mieux équipés ont au moins un grand auditorium, des laboratoires informatiques, de grands centres de documentation et des cyber-cafés. Le CCG est l'un des centres d'apprentissage les moins bien dotés, son infrastructure étant moindre et moins à la fine pointe (voir l'annexe 1).

Nous venons de comparer l'apprentissage et le perfectionnement dans la fonction publique du Canada aux tendances observées dans d'autres organisations des secteurs public et privé. Nous avons vu les plans où la fonction publique se compare favorablement et ceux où elle a du retard. Le chapitre suivant traite du CCG même et de ses réalisations, dans son contexte de fonctionnement.



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

Dans les années 80, l'excellence en matière de leadership et de gestion dans la fonction publique du Canada a été reconnue comme étant essentielle au gouvernement pour gérer les affaires du pays et, par contrecoup, à la qualité de vie des Canadiens et au succès du pays au sein de la communauté internationale. Cela a amené l'annonce par le Premier ministre, en avril 1988, de la décision gouvernementale de créer le Centre canadien d'études en gestion (par la suite rebaptisé Centre canadien de gestion). Cette décision du gouvernement concrétisait sa vision de créer un centre d'excellence national crédible et de calibre mondial en enseignement et en recherche sur la gouvernance, la gestion du secteur public, le leadership et l'apprentissage.

### **Mandat, rôles et responsabilités du CCG**

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 1<sup>er</sup> décembre 1991. En vertu du mandat que lui conférait cette loi, il devenait la seule institution qui soit chargée de veiller aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique.

Le mandat général du Centre est donc de répondre aux besoins d'apprentissage de ces gestionnaires. Voici les sept objectifs qui lui sont fixés en vertu de l'article 4 de la Loi sur le CCG :

- ❑ 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;
- ❑ 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 œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;
- ❑ 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;

Cette décision du gouvernement de créer le Centre canadien de gestion concrétisait sa vision de créer un centre d'excellence national crédible et de calibre mondial en enseignement et en recherche

Le mandat général du CCG est de répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique

## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

- ❑ former dans la fonction publique et y attirer, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;
- ❑ élaborer et mettre en œuvre, 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;
- ❑ mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
- ❑ 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'activités.

### Survol historique

Le CCG a traversé trois phases distinctes au fil de ses dix années d'existence.

Pendant la première, les fondateurs du CCG reconnurent l'importance d'un institut gouvernemental de formation des gestionnaires afin de combler leurs besoins de savoir communs. Le Centre, financé initialement par l'administration centrale, instaura un programme obligatoire pour les cadres (EX) et les gestionnaires supérieurs (SM) et le Programme avancé en gestion devint « le point de mire » en matière de perfectionnement des cadres supérieurs.

La deuxième phase est l'aboutissement de l'Examen des programmes qui a amené à réduire sensiblement les crédits octroyés au CCG et à accroître le recouvrement des frais comme source de financement. Par suite des compressions découlant de l'Examen des programmes et de la réduction des crédits, les activités furent concentrées sur les besoins des seuls cadres supérieurs. Le programme obligatoire devint facultatif et l'accent passa des besoins communs de connaissances aux compétences et au savoir-faire. Les Programmes de leadership et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) passèrent sous les feux des projecteurs.

Dans la troisième phase, on reconnut que le CCG ne pouvait se concentrer exclusivement sur les cadres supérieurs et devait contribuer à préparer la relève. À l'ouverture de ses locaux fraîchement rénovés, en février 1999, le Premier ministre a qualifié le CCG d'« institution unique qui consacre toute son énergie à préparer les gestionnaires de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à relever les défis de leur époque ». Quant à ses attentes à l'égard du Centre, il a ajouté : « Je crois que nous devons nous efforcer de faire du CCG un centre d'excellence de classe mondiale en matière de gestion publique. Un lieu où les leaders de tous les secteurs peuvent se rencontrer et partager leur engagement envers le secteur public et leur foi dans le rôle important qu'il doit assumer. Un lieu pour partager nos connaissances et apprendre au contact des meilleurs, pour partager nos idées ».

## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

À la mesure de ses moyens, le CCG commença à étendre son rayonnement, misant de plus en plus sur les frais d'inscriptions des participants aux cours. Il trouva de nouveaux moyens d'intéresser les gestionnaires, y compris les événements d'apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur.

### **Mission, organisation et ressources actuelles du CCG**

La mission du CCG consiste à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique et à renforcer leur capacité collective. Son rôle est d'appuyer leur formation, leur perfectionnement et leurs besoins d'apprentissage afin qu'ensemble ils puissent relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et sa population. À titre d'institution, le CCG se voue à promouvoir une forte culture générale au sein de la fonction publique, à susciter une culture d'apprentissage et à être une source d'inspiration pour tous ceux et celles qui s'emploient à faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Le CCG a pris deux engagements principaux sur le plan des résultats :

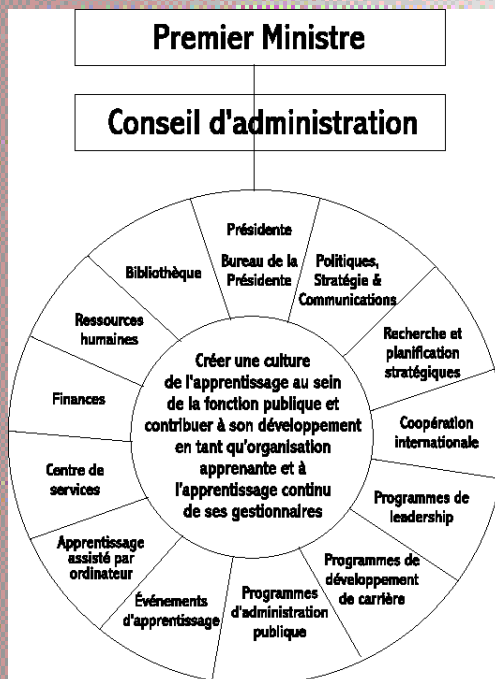
- ❑ offrir aux Canadiens un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines tels la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership;
- ❑ transmettre ces connaissances par divers moyens aux gestionnaires de la fonction publique.

### **Organisation et structure de régie**

Le Centre est dirigé par un président qui a rang de sous-ministre et tient le rôle de premier dirigeant. Il est régi par un conseil d'administration qui, en vertu de l'article 12 de la Loi sur le Centre canadien de gestion, «... est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre ». Les membres du conseil d'administration ainsi que le président sont nommés par le gouverneur en conseil. Leur nombre est réparti également entre les secteurs public et non public. Le greffier du Conseil privé préside le conseil d'administration et le secrétaire du Conseil du Trésor ainsi que les présidents de la Commission de la fonction publique et du CCG y siègent d'office. Aux fins de la Loi sur le CCG, le Premier ministre est le ministre responsable du Centre.

La mission du CCG consiste à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique et à renforcer leur capacité collective

## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CCG



### Ressources

Le CCG a deux sources principales de financement :

- les crédits parlementaires;
- les recettes, qui proviennent des inscriptions individuelles et multiples.

Au moment de sa création, le CCG s'est vu allouer des crédits initiaux de 10 millions de dollars qui lui ont permis de répondre aux besoins d'apprentissage impérieux des gestionnaires de la fonction publique. Ce montant était fixé d'après des droits de 2 000 \$ par membre de la catégorie de la gestion, composée à l'époque de 500 sous-ministres, sous-ministres délégués et personnes nommées par le gouverneur en conseil et de 4 500 cadres (EX) et gestionnaires supérieurs (SM).

Aujourd'hui, le CCG sert plus de 30 000 gestionnaires, soit quelque 300 sous-ministres, sous-ministres délégués et sous-ministres adjoints, 3 200 cadres supérieurs, 4 100 titulaires de postes équivalents à EX et 22 500 cadres intermédiaires. En dépit de l'accroissement graduel de la taille de la catégorie de la gestion, le CCG a vu ses crédits annuels passer au fil des ans au niveau actuel de 7,9 millions de dollars. Ces crédits de base servent à défrayer les activités et l'infrastructure communes, dont la recherche, la bibliothèque, l'infrastructure de GI-TI et les autres services communs.

Le CCG dépend de plus en plus sur la production de recettes pour assurer la prestation de ses programmes et services :

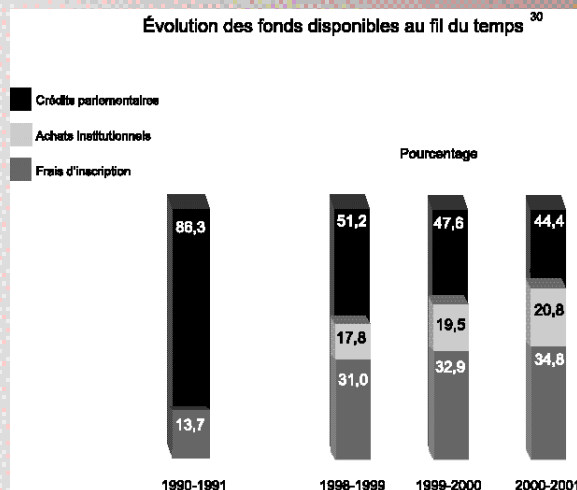
Les crédits annuels du CCG sont légèrement en-deça de ceux alloués au moment de sa création

## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

- ❑ Des achats institutionnels sont faits par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour financer le volet éducatif des programmes de perfectionnement professionnels (Programme de stagiaires en gestion, Programme cours et affectations de perfectionnement et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs). Le financement est basé sur la capacité historique et n'a pas suivi la demande accrue ni tenu compte du remaniement du programme pour répondre aux nouveaux besoins, de sorte que le volet éducatif de ces programmes fait face à de sérieuses difficultés.
- ❑ Tous les autres services du CCG sont offerts suivant la formule de rémunération à l'acte. Les gestionnaires de la fonction publique sont responsables de leur propre apprentissage et doivent trouver le temps et les ressources financières voulues pour combler leurs besoins à ce titre. Le niveau des frais perçus par le CCG est fixé de manière à couvrir tous les coûts, dont les frais généraux, mais il ne comporte aucune marge à réinvestir dans la modernisation ou le remaniement des produits d'apprentissage. Il s'ensuit donc que les décisions de réinvestir sont prises au besoin de façon ponctuelle, si le temps presse.

Afin de bien servir une clientèle toujours grandissante, la part de financement du CCG provenant des inscriptions ne cesse d'augmenter, étant passée de 13,7 p. 100 en 1990-1991 à 46,8 p. 100 des fonds disponibles en 1998-1999. En 2000-2001, cette part se chiffrait à 55,6 p. 100. Au cours de la même période, les crédits annuels sont passés de 86,3 p. 100 du financement disponible en 1990-1991 à 44,4 p. 100 en 2000-2001 (sans compter le financement ponctuel).

La part du financement du CCG provenant des frais d'inscription augmente de façon constante



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

La dépendance croissante du Centre à l'égard de cette source de financement présente certaines difficultés :

- ❑ Elle réduit l'accès à la formation, au perfectionnement et à l'apprentissage pour les gestionnaires de la fonction publique, surtout ceux des régions et les cadres intermédiaires.
- ❑ Elle empêche le réinvestissement constant qui s'impose pour moderniser les produits d'apprentissage.
- ❑ Elle amène à mettre de plus en plus l'accent sur les besoins individuels à satisfaire à court terme, au détriment des besoins à moyen et à long terme de l'ensemble de la fonction publique.

De surcroît, le CCG dépend de plus en plus de financement spécial pour répondre à des besoins critiques. Par exemple :

- ❑ Pour moderniser et améliorer ses systèmes et son infrastructure de soutien aux programmes – en 2000-2001, le CCG a profité d'un financement unique du Fonds pour l'intégrité des programmes destiné aux besoins cruciaux d'infrastructures.
- ❑ Pour répondre aux nouvelles priorités générales – le Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi soutient présentement le cours sur les questions autochtones, le Fonds de soutien de Faire place au changement – Équité en emploi offre des fonds dans le but d'encourager la formation en matière de diversité, et le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait une contribution unique pour soutenir, comme projet pilote, la création de Partenaires pour la coopération internationale.
- ❑ Pour élaborer de nouveaux produits d'apprentissage – le CCG a reçu un financement unique, couvrant la période de 2000 à 2003, pour élaborer un curriculum pour les cadres intermédiaires et une collection de cours d'apprentissage assisté par ordinateur.

### **Résultats et réalisations**

**Création du savoir : devenir un centre d'expertise de calibre mondial**

#### ***Partenaires pour la coopération internationale***

Au moment où la fonction publique canadienne est considérée comme l'une des meilleures du monde, d'autres pays s'intéressent de plus en plus à son savoir-faire et à ses pratiques exemplaires. Il y a déjà bien des années que se fait sentir la nécessité d'une réponse stratégique du gouvernement fédéral à la croissance exponentielle de cette demande. C'est ce besoin que comble le programme Partenaires pour la coopération internationale, instauré par le CCG. Il joue un rôle important dans l'instauration du Centre à titre de centre d'expertise de calibre mondial.

## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

Ce partenariat facultatif, créé en avril 2000, regroupe actuellement plus de 40 ministères et organismes fédéraux, institutions parlementaires et tribunaux. Son secrétariat a été approuvé par le Conseil du Trésor à titre de projet pilote triennal pour étayer les efforts des institutions membres en vue d'instaurer des orientations prioritaires communes, d'échanger information et pratiques exemplaires et de collaborer à des projets internationaux. Le partenariat vise à servir de guichet unique à ceux qui désirent bénéficier des connaissances et du savoir-faire du secteur public canadien et à fournir aux fonctionnaires l'occasion d'évaluer leurs pratiques et de les comparer à celles de collègues œuvrant dans d'autres domaines de spécialisation ainsi que de tirer parti de l'expérience d'autres pays. Par exemple :

- ❑ Depuis son instauration, Partenaires pour la coopération internationale a permis de mener à terme divers projets pilotes visant à partager l'expertise du Canada en matière de réforme du secteur public et de perfectionnement des ressources humaines avec différents pays, dont Singapour, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili et la Chine.
- ❑ En 2000-2001, ce programme a permis d'accueillir les participants à 39 voyages d'études de haut niveau, venus de plus de 25 pays, en collaboration avec l'ACDI, le MAECI, la Banque mondiale et les Nations unies.
- ❑ Ce partenariat a aussi permis de coordonner des tables rondes de planification, fort fructueuses, sur les stratégies du gouvernement fédéral en matière de coopération avec la Chine et les Amériques. Grâce à lui, on a aussi parrainé un important colloque international sur l'évolution de la gouvernance et la réforme du secteur public, à la suite du Sommet de Québec.

Les revenus du programme étaient de 5 p. 100 supérieurs aux prévisions après une première année complète de mise en œuvre de sorte que l'échéancier établi par le conseil d'administration du CCG pour l'autofinancement est devancé de deux ans.

### **Recherches**

Le programme de recherche du CCG est conçu pour favoriser la prise de conscience des questions liées à la gouvernance et à la gestion du secteur public. De concert avec les collectivités de chercheurs canadiens et étrangers, le Centre parraine diverses activités de recherche auxquelles il prend également part. Par exemple :

- ❑ En 1997, le CCG a mis en œuvre le Réseau du service axé sur les citoyens, qui regroupe 220 employés du secteur public des trois paliers de gouvernement. Le Réseau a mené des recherches avancées sur les attentes des citoyens et sur la manière dont les gouvernements peuvent jauger leurs réalisations. En 1998-1999, il a tenu deux forums régionaux et un national ainsi qu'une exposition des pratiques exemplaires. Un sondage national mené auprès des citoyens canadiens a permis de cerner leurs besoins et leurs attentes en matière de services et le Réseau a publié plusieurs documents sur les façons d'améliorer les services aux citoyens. Par ses travaux, il a permis à divers gouvernements d'améliorer la prestation des services sur plusieurs plans en moins de deux ans. Le Réseau a vu consacrer ses réalisations par l'attribution de la prestigieuse Médaille d'or pour la gestion innovatrice de l'Institut d'administration publique du Canada en 1999 et,

**Partenaires pour la coopération internationale vise à servir de guichet unique à ceux qui désirent bénéficier des connaissances et du savoir-faire du secteur public canadien et à fournir aux fonctionnaires l'occasion de tirer parti de l'expérience d'autres pays**

**Le programme de recherche est conçu pour favoriser la sensibilisation aux questions liées à la gouvernance et à la gestion du secteur public**

## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

l'année suivante, de la Médaille d'argent pour l'innovation de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM).

- En 2000-2001, quatre tables rondes de recherche-action ont été réalisées (Mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale, Gestion horizontale, L'organisation apprenante et Gestion du risque). Dans le cadre de ces tables rondes, praticiens, universitaires et experts se sont penchés sur des questions cruciales immédiates pour les gestionnaires de la fonction publique. Leur objectif : faire le point sur l'état de ces questions et transmettre rapidement des connaissances de pointe aux gestionnaires pour qu'ils puissent les appliquer dans leur milieu de travail. Les travaux des tables rondes de recherche-action ont été extrêmement fructueux, menant à la publication de quatre rapports importants auxquels se sont ajoutés douze documents publiés sur Internet, et auxquels les gestionnaires ont fait bon accueil.
- Chaque année, le CCG tient le Séminaire à l'intention des universités, qui lui permet d'accueillir des universitaires d'un peu partout au Canada et de concrétiser son partenariat avec eux ainsi que de renforcer et d'étendre ses liens sur les plans de la recherche et du savoir.

### *L'apprentissage*

L'un des principaux défis de la fonction publique au moment où elle s'adapte en vue d'œuvrer à l'ère du savoir est de se faire reconnaître pour ses connaissances, son esprit novateur et sa créativité. Elle doit pouvoir améliorer sans cesse son rendement par des idées, des connaissances et des perspectives nouvelles. Elle doit être reconnue pour son engagement soutenu à l'égard de ses employés – de leur savoir, de leur créativité et de leur savoir-faire. Elle doit se tenir à la fine pointe de la gestion et de l'administration du secteur public. Elle doit investir dans l'apprentissage continu. Bref, elle doit devenir une organisation apprenante.

Être un centre d'expertise en apprentissage, en organisations apprenantes et en apprentissage chez les adultes est au cœur de la mission du CCG, dont le rôle doit déborder largement la formation et le perfectionnement. On attend qu'il fasse preuve de leadership en instaurant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, en s'interrogeant sur les pratiques actuelles et en préconisant des pratiques exemplaires. Grâce à l'appui du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, le CCG s'emploie à promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et à susciter un milieu propice à l'apprentissage continu. Il s'ingénie en outre à enrichir le corpus des connaissances en éducation et apprentissage chez les adultes en analysant les pratiques exemplaires au Canada et à l'étranger, en améliorant son expertise interne et en assurant que son savoir imprègne toutes ses activités afin que ces dernières témoignent d'une éducation et d'un apprentissage pour les adultes qui soient à la fine pointe.

On attend du CCG qu'il fasse preuve de leadership en instaurant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, en s'interrogeant sur les pratiques actuelles et en préconisant des pratiques exemplaires



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

En 2000-2001, le CCG a polarisé ses activités en ce domaine sur les travaux du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, l'aidant à élaborer :

- ❑ l'ébauche d'une politique d'apprentissage générale pour promouvoir l'apprentissage à tous les niveaux de la fonction publique ainsi qu'une politique ministérielle type;
- ❑ une proposition visant à créer des comptes d'apprentissage transférables et des passeports d'apprentissage qui favoriseraient un accès plus uniforme à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique;
- ❑ une proposition visant à instituer un fonds de stimulation de l'innovation en apprentissage.

En 2000-2001, le CCG a aussi conçu des outils permettant aux gestionnaires d'élaborer leur propre plan d'apprentissage. Au nombre de ces outils figure le Coach en apprentissage, document électronique d'évaluation des besoins d'apprentissage et d'élaboration d'un plan d'apprentissage en direct. Le CCG a aussi produit des instruments d'évaluation et de contrôle pour aider les ministères et les gestionnaires à jauger les résultats d'apprentissage. Enfin, il a animé des ateliers pour différents ministères et lors de grandes conférences.

### **Centre de leadership**

Pour œuvrer à l'ère du savoir – dans un contexte où l'innovation et la créativité sont gages de réussite – les gestionnaires de la fonction publique devront pouvoir améliorer leurs compétences en leadership. Pour leur faciliter la tâche, le CCG décuple les efforts pour devenir un centre d'excellence en leadership et en développement du leadership dans le secteur public et un haut-lieu du savoir en matière de pratiques exemplaires dans ces domaines. Il s'emploie à se faire connaître pour :

- ❑ son expertise en leadership et en développement du leadership;
- ❑ sa connaissance des pratiques de pointe dans les méthodes, produits et services de développement du leadership au Canada et à l'étranger;
- ❑ son apport au corpus des connaissances dans ces domaines par l'instauration et la diffusion de pratiques nouvelles.

Au fil des cinq dernières années, le CCG a élaboré ce qu'il estime être l'une des meilleures séries de produits de développement du leadership au Canada. La qualité et la diversité de ses produits font l'envie de pays du monde entier. En 2000-2001, le Centre de leadership du CCG a collaboré avec le Secrétariat du Commonwealth et la CAPAM à élaborer un cadre à l'intention d'autres gouvernements qui veulent renforcer le leadership dans leur fonction publique. D'autres pays, tels la Malaisie, Singapour et Hong Kong, examinent la possibilité de recourir à nos programmes de leadership.

**Au fil des cinq dernières années, le CCG a élaboré ce qu'il estime être l'une des meilleures séries de produits de développement du leadership au Canada**

# CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

## Transfert du savoir : transmettre les connaissances aux gestionnaires de la fonction publique

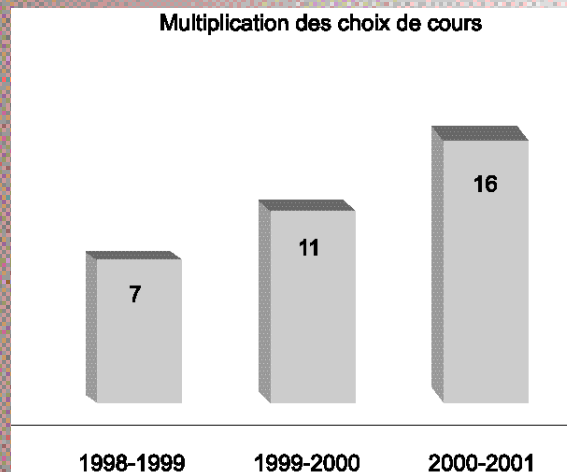
Le CCG transmet le savoir aux gestionnaires à la fois pour :

- combler leurs besoins personnels;
- faire face à la nécessité de constituer une collectivité de gestionnaires forte;

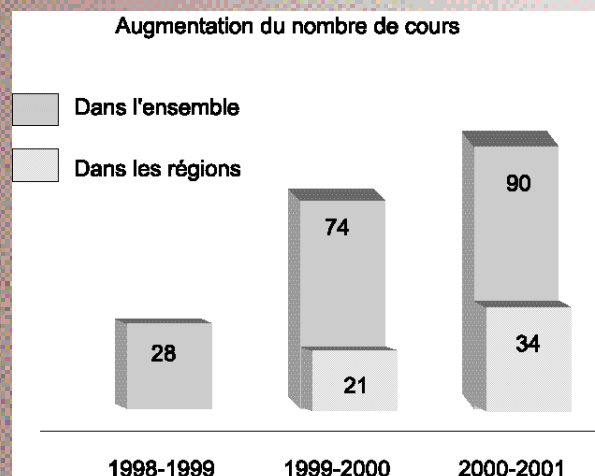
Pour communiquer ce savoir, le CCG recourt à un éventail de moyens, dont les cours en classe, les événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur et les publications (imprimées et électroniques).

### *Apprentissage en classe*

Devant la demande d'une gamme plus variée de cours adaptés à la diversité des besoins des gestionnaires, le CCG a plus que doublé en deux ans le nombre de titres inscrits à son calendrier.

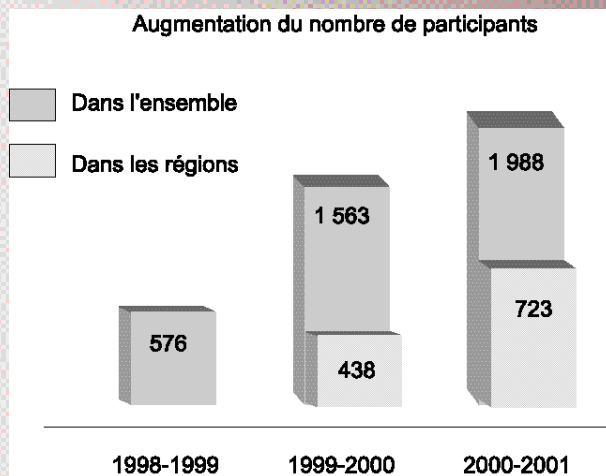


L'accroissement du nombre total de cours, qui dépasse les 200 p. 100, est particulièrement marqué dans les régions, où le CCG n'offrait aucun cours en 1998-1999. En 2000-2001, près de 38 p. 100 des cours étaient offerts en région.



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

Le nombre de participants aux cours généraux du CCG a augmenté de 245 p. 100 en deux ans. Là encore, l'augmentation a été particulièrement marquée dans les régions, d'où provenaient 36 p. 100 de tous les participants.



L'une des plus importantes réalisations du CCG a été d'instaurer le Curriculum pour gestionnaires : fondements, qui permettra aux cadres intermédiaires d'élaborer une vision, des valeurs et des principes communs, d'établir un corpus commun de connaissances sur les questions entourant le gouvernement et la fonction publique ainsi que de perfectionner les compétences et de renforcer les habiletés essentielles à leur rendement. Cette série de cours est le fruit de consultations auprès du secrétariat et du champion de la collectivité des gestionnaires, du Conseil national des gestionnaires et de plusieurs autres intéressés. Le concept a été bien accueilli par les gestionnaires de toutes les régions du pays.

### ***Événements d'apprentissage***

Fidèle à sa mission, le CCG a dû mettre l'accent sur la diversité des moyens au-delà de l'apprentissage en classe pour rendre ses services accessibles au plus grand nombre possible de gestionnaires.

Les événements d'apprentissage sont des occasions d'apprentissage « juste à temps », mode de transfert des connaissances qui se fonde sur l'expertise du CCG dans l'apprentissage chez les adultes et sur des méthodes d'apprentissage éprouvées. Même si les événements d'apprentissage ne sont pas aussi poussés que les cours donnés en classe, ils représentent des occasions ponctuelles d'apprentissage qui permettent à un grand nombre de gestionnaires d'acquérir rapidement et à peu de frais des connaissances sur des sujets d'actualité. Ces événements sont un autre moyen que s'est donné le CCG pour accentuer sa présence dans la collectivité des gestionnaires de l'ensemble du pays.

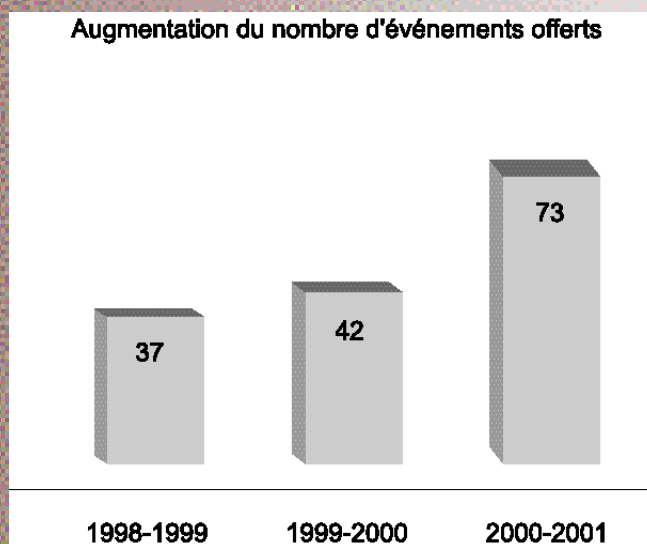
L'une des plus importantes réalisations du CCG a été d'instaurer le Curriculum pour gestionnaires : fondements

Les événements d'apprentissage sont un autre moyen que s'est donné le CCG pour accentuer sa présence dans la collectivité des gestionnaires de l'ensemble du pays.

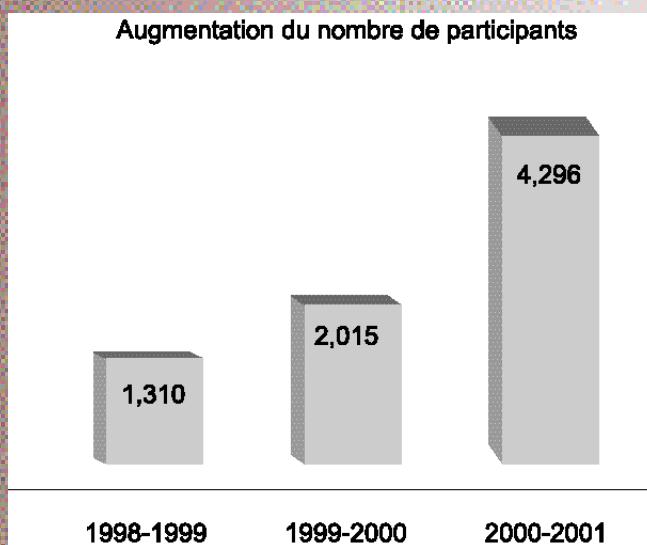
## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

Par suite de la croissance de la demande d'événements semblables, le Centre a pris les moyens pour y répondre. Au fil du temps, ces événements ont pris de l'ampleur grâce aux séries thématiques, aux conférences régionales et nationales, aux ateliers et aux exposés qui sont venus s'ajouter aux discussions informelles.

Le nombre total d'événements d'apprentissage organisés par le CCG a doublé en deux ans.



La popularité des événements d'apprentissage se mesure principalement à l'accroissement du nombre de participants, qui est passé de 1 310 en 1998-1999 à 4 296 en 2000-2001, soit une hausse de plus de 225 p. 100 en deux ans.



### *Apprentissage assisté par ordinateur*

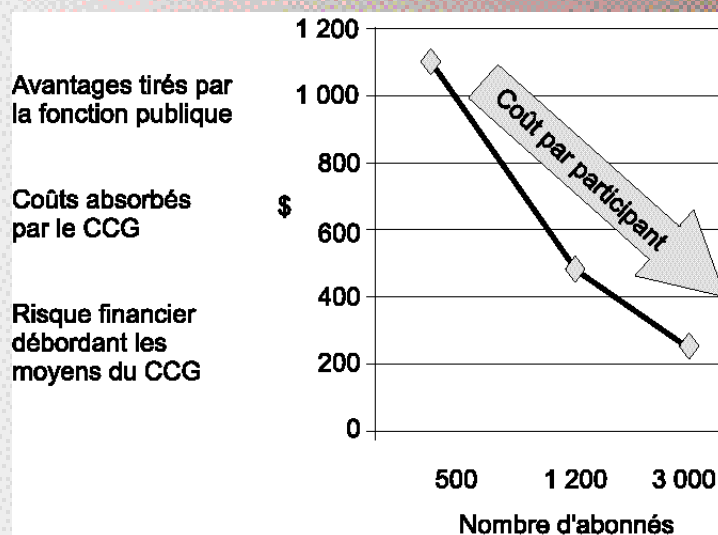
Le CCG a commencé à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur pour élargir ses programmes afin de mieux servir les gestionnaires. Cette forme d'apprentissage permet de favoriser l'autoapprentissage et l'apprentissage en milieu de travail. Elle permet aussi à la fonction publique de réaliser des économies d'échelle grâce à un système centralisé d'achat et de fourniture de services. Elle complète l'apprentissage en classe, sans toutefois le remplacer. Enfin, l'apprentissage assisté par ordinateur existe pour des raisons de commodité et non d'éloignement.

En 2000-2001, avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG :

- ❑ a mis à l'essai 72 produits d'autoapprentissage en direct. Ce volet de sa stratégie d'apprentissage en direct a été lancé en août 2000;
- ❑ a mis à l'essai un cours en direct donné par un instructeur en collaboration avec l'Université Athabasca. Le CCG a entrepris de perfectionner ce modèle d'enseignement pour l'adapter aux besoins des gestionnaires de la fonction publique;
- ❑ a conçu des modules d'apprentissage en ligne pour appuyer ses cours sur le leadership, la diversité et le gouvernement en direct.

Même si l'apprentissage assisté par ordinateur peut aider le CCG à rejoindre davantage de gestionnaires de la fonction publique chaque année, il comporte aussi des difficultés. Cette méthode d'apprentissage permet des économies d'échelle qui profitent aux apprenants, aux ministères et à l'ensemble de la fonction publique, alors que le coût de ce programme est absorbé entièrement par le CCG, qui n'a aucun moyen de profiter des économies. Comme le risque financier dépasse les moyens du Centre, il faudra trouver des mécanismes qui permettent de mettre cette forme d'apprentissage à la disposition de l'ensemble des gestionnaires.

Le CCG a commencé à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur pour élargir ses programmes afin de mieux servir les gestionnaires



## **Développement de carrière**

Le CCG fournit aussi des services pour répondre aux besoins de l'ensemble de la fonction publique et, en particulier, à ceux de l'employeur et du Secrétariat du Conseil du Trésor. À cette fin, il offre notamment le volet éducatif et les modules d'apprentissage de trois éléments de développement de carrière : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme cours et affectations de perfectionnement et le Programme de stagiaires en gestion. L'envergure des services est fonction du financement fourni par les ministères pour les frais généraux, la conception et l'évaluation.

Le CCG fournit aussi des services pour répondre aux besoins de l'ensemble de la fonction publique

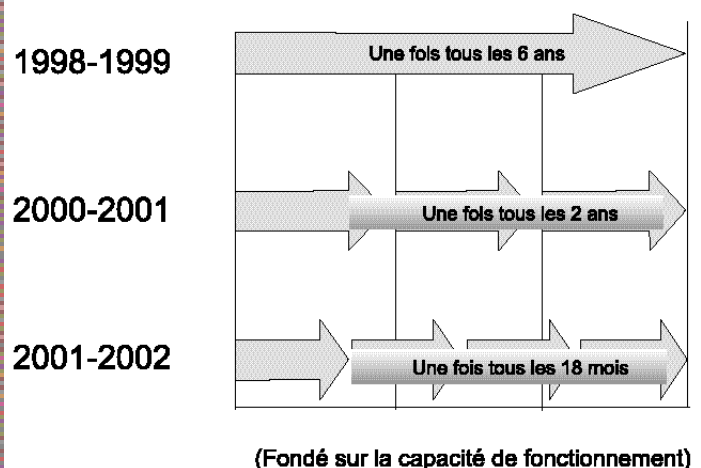
De 1998-1999 à 2000-2001, la participation à ces programmes est passée de 2 568 jours-participants à 3 818, tandis que les niveaux de financement demeuraient constants. Cette tendance est susceptible de se maintenir au cours des prochaines années, notamment pour le Programme de stagiaires en gestion, car les besoins de relève s'amplifieront. Le nombre prévu d'inscriptions à ces programmes ne correspondant pas aux prévisions budgétaires, il faudra revoir le financement à la hausse pour éviter une importante réduction des services au fil des ans. Des discussions préliminaires sont entamées avec le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le but d'explorer les enjeux de cet écart en matière de financement.

## **Questions qui se dessinent**

Ces dernières années, le CCG a affiché un fort taux de croissance.

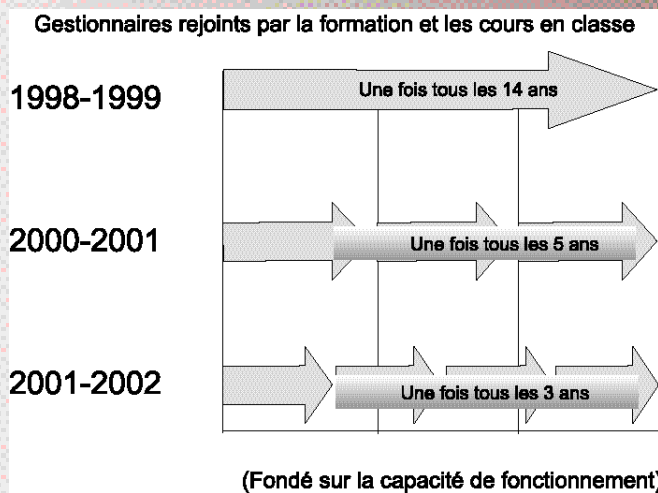
En 1998-1999, l'ampleur du fonctionnement du Centre lui permettait de rejoindre tous les membres du groupe de la direction une fois tous les six ans par ses cours en classe. En 2001-2002, le Centre pourra ainsi accueillir chacun d'eux une fois par dix-huit mois.

Membres du groupe de la direction rejoints par la formation en classe



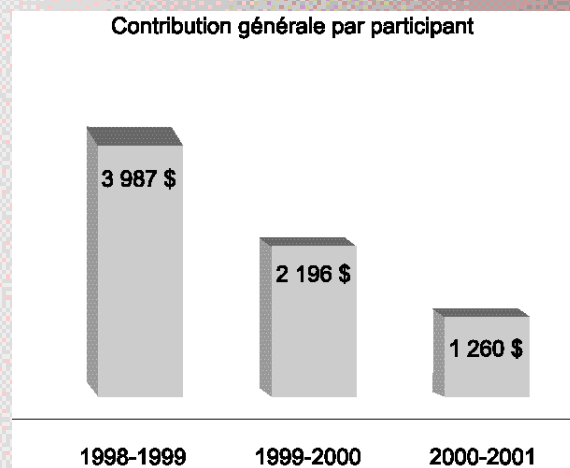
## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

La combinaison de cours en classe et d'événements d'apprentissage donne des résultats encore meilleurs. En 1998-1999, l'ampleur de son fonctionnement permettait au CCG de rejoindre tous les membres de l'ensemble de la collectivité des gestionnaires une fois tous les quatorze ans. En 2001-2002, il a réduit cette période à une fois par trois ans. Même si ces résultats sont insuffisants pour que les gestionnaires puissent tenir à jour leurs connaissances et leurs pratiques de gestion au sein d'une organisation aussi vaste et complexe que la fonction publique du Canada, ils n'en représentent pas moins une réalisation exceptionnelle de la part des femmes et des hommes qui composent le CCG. Leur esprit d'entreprise et leur engagement méritent d'être reconnus et salués.



L'esprit d'entreprise et l'engagement des hommes et des femmes du CCG méritent d'être reconnus et salués

Au cours de la période à l'étude, les droits des participants au cours ont épongé intégralement la croissance, de sorte que la contribution générale aux besoins des gestionnaires de la fonction publique n'a pas cessé de décroître. Les crédits alloués au CCG par participant étaient de 3 927 \$ en 1998-1999 (excluant une affectation de fonds unique d'Intégrité des programmes). Ils ont chuté à 1 260 \$ en 2000-2001.



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

Le CCG est à la croisée des chemins. Au fil de l'année qui vient, il faudra mieux harmoniser son rôle, son financement et son plan d'affaires. À titre d'entité commerciale au sein de la fonction publique, le Centre aurait besoin d'un régime approprié de gestion lui permettant d'offrir, à prix concurrentiel, des services de qualité élevée qui répondent aux besoins de chaque gestionnaire du secteur public. En qualité de centre gouvernemental de services, le CCG pourrait, moyennant l'appui et le financement voulus de la part de l'État, aider la fonction publique à réaliser certaines de ses priorités les plus pressantes ayant trait aux ressources humaines et à la gestion de celles-ci. Il doit chercher à atteindre le juste milieu entre ces deux pôles : répondre aux besoins des personnes et à ceux des ministères et assurer la responsabilité gouvernementale.

Le CCG est à la croisée des chemins

Dans l'examen de ces vastes questions, il faut tenir compte de diverses considérations, à savoir :

1. Équité : Fournir des services en régime de recouvrement des coûts signifie que chaque gestionnaire et son organisme absorbent intégralement le coût de la formation. Il s'ensuit que la possibilité pour chaque gestionnaire de prendre part à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement varie selon des circonstances indépendantes de leur volonté, comme le fait de travailler dans un petit ou un gros ministère ou encore à l'administration centrale ou en région.
2. Correspondre aux priorités de la fonction publique : Chaque année, la fonction publique fixe plusieurs priorités nouvelles (p. ex., gestion du risque, fonction de contrôleur moderne, gouvernement en direct, langues officielles) qui, chaque année aussi, ne sont pas atteintes parce que n'ont pas eu lieu la planification ou le financement requis à l'égard de la formation.
3. Tirer parti des économies d'efficience : Il existe des possibilités d'économie d'efficience. Par exemple, une approche générale à l'apprentissage informatisé permettrait à la fonction publique du Canada de réaliser d'importantes économies d'échelle.
4. Améliorer la coordination interne : Même si le CCG est le seul centre gouvernemental qui soit chargé de la formation et du perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique du Canada, celle-ci compte bien d'autres intervenants partageant les responsabilités en apprentissage, en formation et en perfectionnement. Un « Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement » a été créé récemment en vue de nouer des liens entre les prestataires de services et de leur permettre de mettre en commun l'expertise et les questions d'intérêt commun. Cette initiative constitue un progrès de taille. Moyennant l'appui voulu, elle pourrait un jour donner naissance à un portail sur l'apprentissage et à des instruments de mesure communs, à une cohésion plus étroite ainsi qu'à l'amélioration de l'information et des connaissances sur l'investissement stratégique de la fonction publique du Canada dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage.



## CHAPITRE III : L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS DU CCG

5. Partenariats avec les universités : Voilà un domaine où la fonction publique du Canada devra faire mieux que dans le passé :
- ❑ L'apprentissage continu exige, entre les universités et le monde du travail, une approche uniforme qui reste à définir. Les universités doivent mieux reconnaître la valeur de l'expérience du travail et de la formation reçue à pied d'œuvre. La fonction publique doit établir une approche coordonnée à la collaboration avec les universités et instaurer à l'intention des gestionnaires de la fonction publique des moyens de les inciter à rehausser constamment leurs attestations d'études.
  - ❑ La fonction publique du Canada doit se préoccuper de la réalité démographique à laquelle se heurtent les universités et de leur besoin de renouveau. Elle doit encourager la recherche en administration publique. Le CCG a entrepris d'explorer cette voie dans le contexte du Séminaire annuel des universités.

Avant de nous tourner vers l'avenir, voyons au chapitre qui suit ce que les clients du CCG ont à dire.



## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

### Introduction

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer de façon continue ses services d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il est à l'affût de tout renseignement sur la pertinence et l'utilité de ses programmes et services. Bien que la participation accrue à ses programmes et activités soit un indicateur du succès qu'il remporte auprès de sa clientèle, le Centre doit aussi mesurer les retombées de ses services. Les retombées de l'apprentissage peuvent être évaluées à divers niveaux, qu'il s'agisse de savoir si les participants ont estimé le programme intéressant, ce qu'ils ont appris grâce à ce programme, s'ils ont modifié leur comportement à la suite de l'apprentissage et, enfin, si ce changement de comportement a eu un effet positif au sein de l'organisation où ils travaillent.

Les deux premiers volets sont évalués au moyen des commentaires des participants et sont de nature perceptive. Ces formes d'évaluation sont au cœur de l'actuel système d'évaluation du CCG et sont passées à la loupe dans le présent chapitre. Les autres volets sont d'une application plus délicate et le Centre en est encore à ses premières armes dans l'exploration de systèmes de mesure plus complexes, une situation qui n'est pas incompatible avec ce que l'on retrouve dans le secteur privé :

- ❑ Une étude récente de l'ASTD<sup>31</sup> révèle que plus des trois quarts des organisations enquêtées possèdent des mécanismes d'évaluation des « commentaires de la clientèle », tels ceux qu'utilise le CCG, mais qu'en fait moins de 10 p. 100 des organisations en question mesurent les retombées de l'apprentissage d'après les résultats des activités.
- ❑ La détermination du « rendement de l'investissement dans la formation » est d'autant plus complexe qu'il faut au préalable le quantifier. Même dans le secteur privé, selon le Corporate University Xchange<sup>32</sup>, moins de 10 p. 100 des sociétés ont vraiment mis en place des mesures du rendement tiré d'un tel investissement.

Tout en peaufinant et en mettant en œuvre un cadre d'évaluation pour le CCG, il faudra trouver l'équilibre entre la collecte de renseignements crédibles pour mener les programmes à bonne fin, d'une part, et l'élaboration d'indicateurs maniables axés sur les résultats pour faire rapport sur le rendement, d'autre part.

## Les commentaires des clients et le CCG

### **Ce qu'on entend par commentaires des clients et la raison de leur importance**

Lorsqu'on aborde les commentaires des clients, il est plus approprié de les envisager sous l'angle d'un système plutôt que d'utiliser une approche individuelle puisque le processus implique plusieurs activités intimement liées. La première étape consiste à recueillir les commentaires au moyen d'un sondage, bien que l'on puisse recourir à d'autres méthodes telles que les groupes de discussion et les entrevues. Les résultats sont alors analysés et utilisés pour améliorer les services. Un tel exercice n'est pas le fruit d'une décision après coup, ni un cas spécial, mais une activité courante qui est partie intégrante du service lui-même.

Recueillir les commentaires des clients constitue un investissement qui en vaut la peine pour plusieurs raisons. Les commentaires renseignent sur les attentes et les besoins réels des clients. Ils permettent de recenser les occasions d'améliorer les services sur une base continue. La planification, la conception des programmes et la prise de décisions s'enracinent dans des expériences solides et vérifiées. Enfin, les commentaires sont, pour tout fournisseur de services, une manière d'être davantage responsable de ses activités en établissant une base objective pour l'évaluation de ses programmes. Tant d'avantages permettent à un organisme public de faire le meilleur usage qui soit de ses ressources tout en assurant la prestation de services très en demande.

### **Le système des commentaires de la clientèle du CCG**

Le CCG recueille de l'information sur une base continue afin de mesurer la qualité et la pertinence de ses programmes et services

Le Centre a précieusement recueilli et analysé les commentaires des clients, notamment au cours des trois dernières années.

Le système du Centre pour la cueillette des commentaires de la clientèle a de nombreux volets. Les programmes d'apprentissage en salle de classe regroupent et analysent les commentaires grâce à un processus de sondage contrôlé par un organisme indépendant – actuellement Conseils et Vérification Canada. Cette surveillance par un tiers assure l'intégrité des données, la comparabilité des commentaires d'un programme à l'autre et l'objectivité de l'analyse. Les autres programmes du Centre ont recours à une gamme plus large de méthodes de cueillette de commentaires, chacune d'elles étant adaptée à une tâche propre.

Les méthodes de cueillette de commentaires changent généralement pendant la durée d'un projet ou d'un programme donné. Les commentaires sont souvent recueillis avant même qu'on élabore un programme, et ce, dans le but d'évaluer la demande d'un service. Cette collecte peut aussi être faite lors d'un atelier pilote d'élaboration de programme qui a pour but d'améliorer la conception de celui-ci. Enfin, la cueillette est faite sur une base continue après la mise en place d'un programme afin d'améliorer la qualité et la pertinence du service offert.

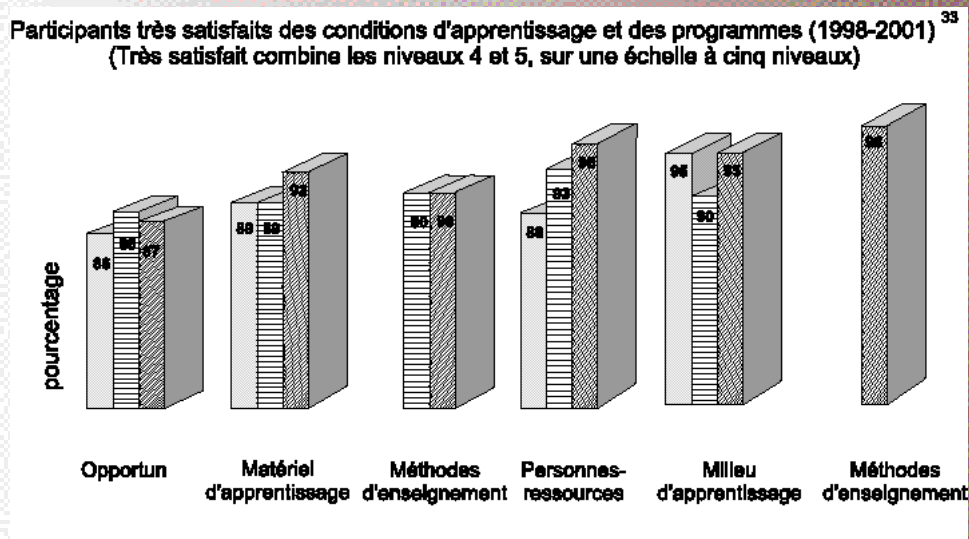
## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

Le Centre joue également un rôle important dans l'élaboration de techniques et d'outils pour la cueillette des commentaires de la clientèle à l'intention d'autres organismes publics. Ainsi, le CCG a fait un travail novateur en préparant un guide du gestionnaire, l'enquête Les citoyens d'abord et l'Outil de mesures communes sur l'analyse du degré de satisfaction de la clientèle. Ces outils sont reconnus internationalement et utilisés par la fonction publique du Canada et par les services publics de la plupart des provinces ainsi que par certaines instances étrangères.

### Le contenu des observations de nos clients

L'information tirée des commentaires des cinq dernières années révèle de quelle manière les services offerts par le CCG se sont améliorés. Dans l'ensemble, les clients se disent très satisfaits, et ce, sur une base régulière. Ce niveau de satisfaction est demeuré relativement stable (on note des variations de l'ordre de 5 p. 100 ou moins d'une année à l'autre) au cours des ans, quel que soit le service offert par le Centre, malgré les améliorations apportées. Ainsi, en ce qui touche l'efficacité des personnes-ressources, le rendement général est passé de 88 p. 100 de participants d'accord en 1998-1999, à 96 p. 100 en 2000-2001. Qui plus est, le système lui-même servant à la cueillette des commentaires des clients est devenu plus rigoureux et plus global en obtenant de nouveaux renseignements en rapport avec l'évaluation.

Dans l'ensemble, les clients se disent très satisfaits des programmes et services du CCG

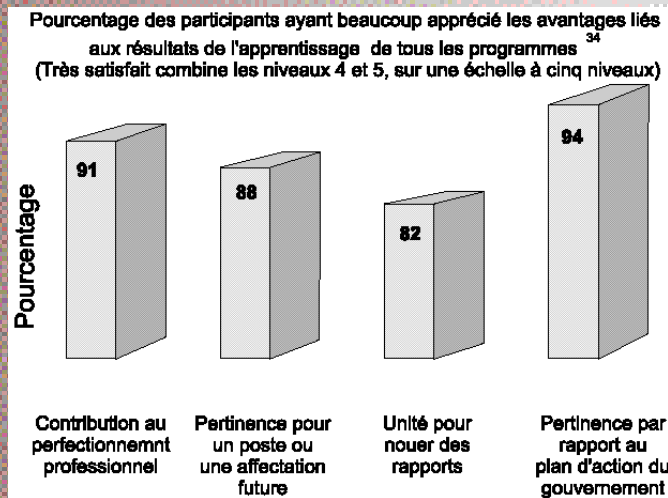


Comme l'indiquent les résultats globaux ci-dessus, la grande majorité de ceux qui participent aux programmes d'apprentissage du CCG se dit très satisfaite des conditions offertes. En d'autres mots, pour ce qui est du contenu des programmes du Centre, les conditions requises pour optimiser l'apprentissage offert par ces programmes ont été maintenues à un très haut niveau, selon l'évaluation des participants.

La chose est vraie aussi en ce qui a trait à l'évaluation que font les participants des retombées de l'apprentissage par rapport aux attentes des apprenants. En ce qui concerne la plupart des retombées de l'apprentissage, la proportion des participants

## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

qui, entre novembre 1998 et mars 2001, ont dit avoir tiré un grand profit des programmes dépassait les 80 p. 100, comme l'indique le tableau suivant.



Conseils et Vérification Canada a aussi distribué un questionnaire de suivi après six mois dans le cadre de certains programmes. Dans l'ensemble, le taux de réponse d'environ 40 p. 100 a été de beaucoup inférieur à celui des évaluations faites immédiatement après les cours. Le questionnaire ne couvrait que cinq programmes pour la période 1999-2001. Les résultats ont révélé qu'après six mois, 94 p. 100 des répondants étaient satisfaits, estimant que leur participation au programme avait contribué à leur perfectionnement professionnel, et que 84 p. 100 se disaient satisfaits de la pertinence du programme à l'égard de postes et affectations futurs. Le niveau de satisfaction concernant l'utilité de nouer des rapports chutait de manière marquée, passant de 82 à 46 p. 100, ce qui donne à penser que le CCG doit, autant que possible, soutenir le maillage consécutif aux cours. Réagissant à cela, le Centre a apporté son aide dans l'organisation d'une association informelle d'anciens pour certains de ses programmes.

### **Commentaires des clients de chaque direction du CCG**

#### **Analyse détaillée des commentaires de nos clients**

Si les grandes lignes mentionnées ci-dessus en disent long sur l'engagement du CCG à fournir des services de haute qualité aux employés de l'État, elles ne révèlent cependant pas toute la réalité. Puisque le système des commentaires des clients du Centre comporte une vaste gamme de techniques et de réalisations, il est nécessaire d'éplucher les commentaires en procédant direction par direction.

La présente section décrit la compilation des commentaires de la clientèle pour sept grands programmes : Programmes de développement de carrière; Programmes de leadership corporatif; Programmes d'administration publique; Événements d'apprentissage; Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur; Coopération internationale; et Recherche et planification stratégiques.

## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

### ***Programmes de développement de carrière (PDC)***

Comme on l'a vu plus haut, les systèmes de commentaires des clients sur les programmes vedettes du CCG se rapportent aux évaluations menées après les cours, qu'elles soient effectuées officiellement par un agent indépendant (Conseils et Vérification Canada) ou menées de façon indépendante par un organisme autonome (tel que Targa-Vision International).

### ***Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP)***

Le CCG administre le volet éducatif du Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP), lequel a été révisé en 1999-2000. Le programme vient tout juste de franchir le cap de sa première année. Pour les modifications, les concepteurs ont eu recours aux commentaires des participants dans chacune des trois phases du programme. Selon Targa-Vision International, administrateur indépendant responsable des commentaires, la valeur du programme est considérée comme très élevée et les variations dans les réponses sont vraiment minimales, ce qui indique un haut niveau de consensus. Selon une évaluation faite en juillet 2001, plus de 93 p. 100 des participants se sont dits très satisfaits du volet éducatif général du CAP. Tandis que l'on accorde une valeur différente à chaque phase du programme (avec de légères baisses dans l'évaluation rétrospective des participants), la valeur moyenne demeure de 4,3 sur une échelle à cinq niveaux (où 5 est « Extrêmement valable ») tout au long du cycle complet du programme. Ces résultats peuvent être attribuables à la qualité générale de la conception du programme et au processus efficace de sélection des candidats. Le succès du CAP est aussi illustré par les propos suivants tenus par l'un des participants : « À la suite des trois phases du programme éducatif CAP, nous avons développé une capacité à dresser des tableaux paradigmatiques personnels. On nous demande maintenant, en nous fondant sur des valeurs mises à jour par le moyen d'analyses appréciatives, d'un apprentissage pratique et de groupes de partage, de dresser (en décrivant un processus créatif dynamique) nos propres paradigmes individuels face au renouvellement de la fonction publique fédérale. [...] Le volet éducatif du CAP a éveillé en chacun de nous ce sentiment d'engagement à préparer des tableaux paradigmatiques personnels et à les partager avec le groupe de nos collègues de travail et même au-delà. »

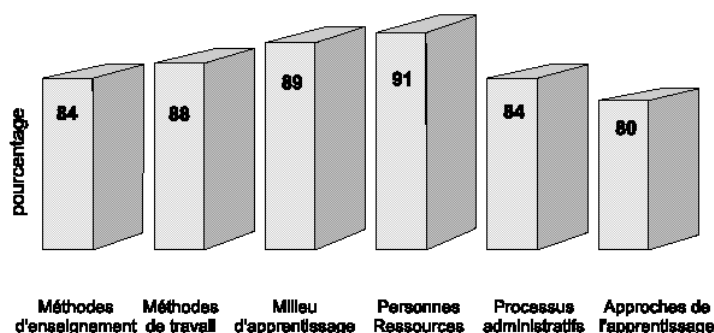
Plus de 93 p. 100 des participants se sont dits très satisfaits du volet éducatif du CAP

### ***Programme des stagiaires en gestion (PSG)***

Le Programme des stagiaires en gestion du CCG, destiné aux jeunes qui aspirent à devenir gestionnaires, peut se réclamer d'un succès similaire. La grande majorité des participants se sont dits très satisfaits du programme (entre 80 et 91 p. 100, selon l'étendue du programme). Huit sur dix d'entre eux ont senti qu'en participant au programme, ils avaient fait un usage productif de leur temps, ajoutant qu'ils recommanderaient l'activité à leurs pairs. Qui plus est, 84 p. 100 estimaient que leur participation au programme avait contribué à leur perfectionnement professionnel. Ces observations sont également illustrées par les témoignages des apprenants : « Cela a dépassé mes attentes. J'ai recueilli tellement de renseignements qui sont utiles non seulement pour ma carrière mais aussi pour mes propres relations et mon perfectionnement personnel. »

## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

Participants ayant évalué le Programme des stagiaires en gestion très satisfaisant (1998-2001)  
(Très satisfait combine les niveaux 4 et 5, sur un échelle à 5 niveaux)



En mai 2001, un groupe de stagiaires du PSG a complété un examen des besoins en formation et des autres ressources de formation, de même que des améliorations qui pourraient être apportées au volet éducatif du programme. Le CCG s'est appuyé sur ces commentaires des clients en assouplissant le calendrier du cours et en modifiant son contenu pour l'étoffer et le rendre plus stimulant, suivant ainsi les suggestions des participants.

De plus, les entrevues annuelles menées auprès des participants en fin de programme par la Commission de la fonction publique sont une autre source de commentaires de la clientèle. Les résultats ainsi obtenus lors des entrevues finales auprès du groupe de participants au PSG de 1997-1999, où ils étaient invités à évaluer de manière générale les services de formation du CCG, ne révèlent que des niveaux modérés de satisfaction (3,5 sur une échelle à cinq niveaux, où 5 est « Excellent »). De plus, les premiers résultats d'un examen du programme mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor indiquent que les participants au PSG recherchent davantage de variété dans le contenu éducatif et une plus grande souplesse dans la prestation du programme. Ces résultats contrastent avec ceux de l'évaluation menée à la suite du cours et rapportés ci-dessus. La variation peut s'expliquer par le fait qu'on ne mesure pas les mêmes attributs (les caractéristiques particulières du cours, d'un côté, et une appréciation générale, de l'autre) et par le facteur temps. En d'autres mots, les attentes des participants changent au fil de l'expérience et de leur insertion en situation réelle dans un milieu de travail en changement. Leur évaluation rétrospective du programme est modifiée par le fait même.

Dans tout projet de modification du PSG, il faudra équilibrer, d'une part, les attentes à l'égard d'un programme préparant les futurs gestionnaires à aborder les nouveaux besoins et les priorités des organisations et, d'autre part, la nécessité de répondre aux attentes individuelles. L'atteinte d'un tel équilibre devra se manifester dans



## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

l'architecture d'apprentissage changeante de ce programme. Les gestionnaires examinent actuellement une série de mesures pour améliorer la conception du programme, la faisabilité de nombreuses mesures supposant l'ajout de ressources supplémentaires pour la prestation du programme.

### ***Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)***

Le volet éducatif du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), destiné aux cadres de niveaux 1 à 3, peut se réclamer d'un taux de satisfaction de 91 p. 100 des personnes interrogées en ce qui a trait à l'expérience générale du programme. Le participant moyen dit vouloir recommander hautement le programme à ses pairs. Sur une base informelle, certains participants mentionnaient qu'un des plus grands avantages du programme est l'éventail de ses méthodes d'apprentissage telles que l'accès au coaching et au monitorat, les services de conseillers pédagogiques et les petits groupes d'apprentissage, méthodes qui viennent compléter les activités structurées d'apprentissage et l'affectation.

En ce qui concerne les résultats, huit répondants sur dix estiment que leur participation au programme a contribué à leur perfectionnement professionnel, que les leçons tirées de cette expérience ont été pertinentes pour leur affectation et qu'ils y avaient noué des rapports propres à faciliter leur travail.

Quant à la pertinence des méthodes d'enseignement, lesquelles ont été évaluées surtout par les participants du Groupe 2 représentant le quart des personnes inscrites au programme, mais aussi par les participants à des événements collectifs d'envergure, le taux d'appréciation du PPACS est de beaucoup inférieur (56 p. 100) en 1999-2000 et en 2000-2001 comparativement à la moyenne du CCG (90 p. 100). Toutefois, eu égard aux autres aspects du programme, la tendance est demeurée relativement stable au cours de la période, en tenant compte d'une amélioration notable de la qualité des documents et du milieu d'apprentissage ainsi que de l'efficacité des personnes-ressources. Le PPACS (y compris les volets recrutement, sélection et apprentissage) est présentement l'objet d'un examen global. Les résultats de cette évaluation aideront à déterminer la nature et la portée futures du programme.

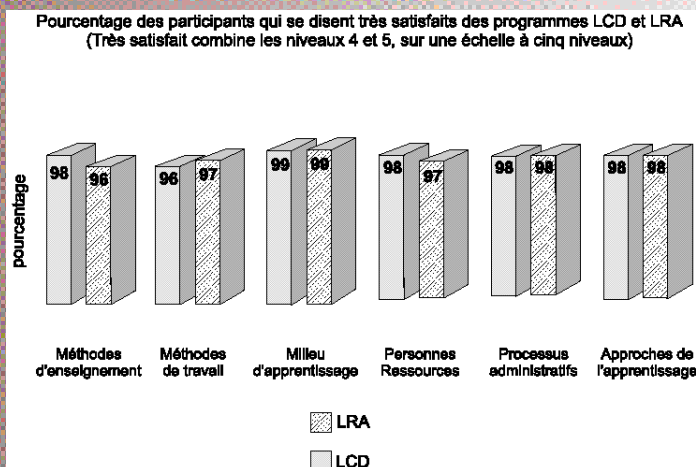
### ***Programmes de leadership corporatif***

Les programmes de leadership destinés aux cadres de direction, qu'il s'agisse de l'ancien Programme de leadership chez le cadre de direction (LCD) ou de son successeur, Leadership : réflexion et action (LRA), comptent parmi les plus grands succès du CCG d'après les commentaires des clients. Pour tous les volets majeurs du programme, plus de 90 p. 100 des participants se sont dits très satisfaits. À l'égard de certains autres, la proportion de participants satisfaits avoisine les 100 p. 100. L'un d'eux s'exprime ainsi : « Je recommanderais ce cours à mes pairs et je n'ai qu'un seul

Les programmes de leadership destinés aux cadres de direction comptent parmi les plus grands succès du CCG d'après les commentaires des clients

## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

regret : c'est que les gestionnaires de la fonction publique ne puissent pas régulièrement à la formation découlant d'un tel programme. Cette formation devrait être obligatoire. » En dépit de ce succès, des modules sont ajoutés, retirés ou modifiés continuellement à la lumière des commentaires des clients.

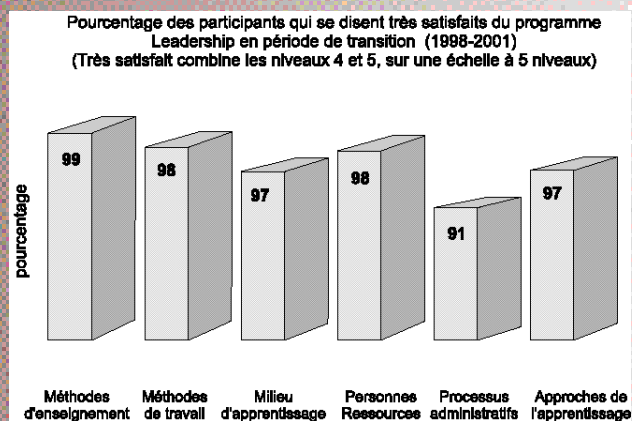


### Leadership en période de transition

Le programme Leadership en période de transition jouit d'un niveau de satisfaction similaire. Comme l'indique le tableau ci-dessous, plus de 90 p. 100 des participants s'en sont dits très satisfaits.

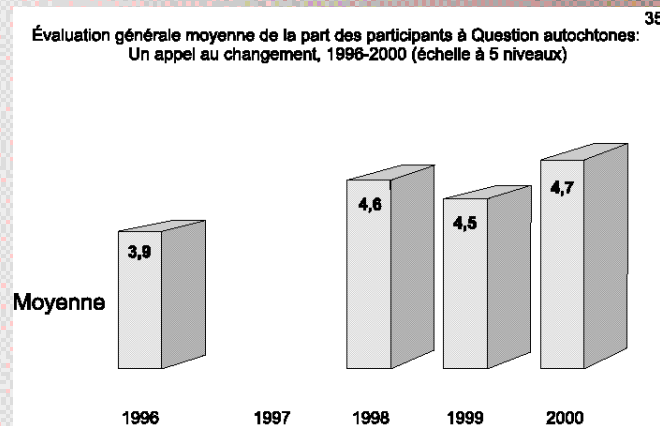
L'analyse des tendances au fil du temps indique que les taux de satisfaction sont relativement stables. Sur le plan des résultats obtenus par les participants au programme, 97 p. 100 d'entre eux disent que Leadership en période de transition a contribué à leur perfectionnement professionnel. De plus, 97 p. 100 mentionnent aussi que les leçons tirées de leur participation au programme sont pertinentes en égard à leurs affectations futures.

Voici comment un participant a résumé ce que ce programme lui avait apporté dans un questionnaire l'invitant à formuler ses commentaires: «J'ai profondément apprécié cette expérience d'apprentissage, le professionnalisme du personnel du CCG et ce groupe de personnes dynamiques et intéressantes. J'espère que chacun de nous tirera profit des apprentissages de ce cours pendant de nombreuses années. »



### Programme autochtone

Fidèle à sa mission d'appui à la stratégie de la fonction publique en faveur du changement, le CCG a introduit un programme autochtone dans son architecture d'apprentissage. Des données longitudinales sur les commentaires des clients ont été recueillies, grâce à un processus interne, durant le cours de cinq jours intitulé Questions autochtones : Un appel au changement. Ce programme a été offert pour la première fois en 1993 et constituait un volet du tronc commun du Programme des stagiaires en gestion.



Des groupes de discussion ont aussi été organisés en 2000 avec des experts autochtones à travers le Canada et, en 2001, avec des fonctionnaires fédéraux rattachés à divers ministères et à différentes régions. À la suite de ces réunions et des commentaires sur les cours, d'importantes modifications ont été apportées au programme d'études actuel et de nouveaux documents d'apprentissage ont été élaborés, notamment sur le rapport fiduciaire entre la Couronne et les peuples autochtones ainsi que sur le cadre stratégique. On a aussi mis l'accent sur les liens entre les perspectives autochtones, le leadership, l'innovation et l'apprentissage continu. À la suite des consultations et des commentaires, le cours est aujourd'hui devenu un programme de perfectionnement en leadership, intitulé Mikawiwin : leadership et affaires autochtones. Il s'agit dorénavant d'un cours à participation libre. L'évaluation de ce programme menée en octobre 2001 indique que 94 p. 100 des participants ont donné les cotes 4 ou 5 (sur une échelle de cinq niveaux où 5 est « Excellent »). La moyenne générale pour le programme, entre juin et septembre 2001, était de 4,6 sur une échelle à cinq niveaux. Les commentaires reçus des participants indiquent un niveau élevé de satisfaction tant pour la présentation que pour le contenu du programme. Cette satisfaction se reflète dans des commentaires comme celui-ci : « Cette session répond pleinement à mes attentes, et même davantage. J'ai eu le sentiment que l'expérience vivante de la vision autochtone du monde était, et demeure, un apprentissage majeur pour des fonctionnaires, surtout ceux qui aspirent à devenir gestionnaires ou décideurs. »

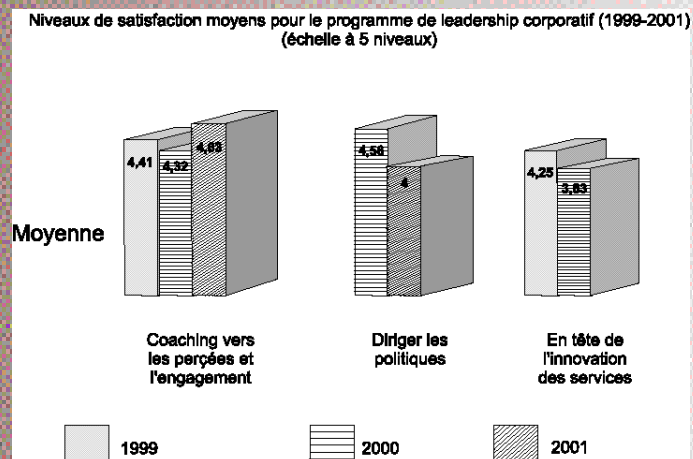
## ***Le leadership et les cadres, auparavant le Programme de leadership corporatif***

De janvier 1999 à octobre 2000, le Programme de leadership corporatif était constitué de cinq modules de cours. Ces modules ont été mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote qui a duré neuf mois. Ils ont été élaborés de concert avec des experts qui sont sur le terrain et ils ont fait l'objet de commentaires suivis de la part de leaders, et ce, dans chacun des thèmes retenus.

Que ce soit pendant ou après la plupart des ateliers, on a recueilli les commentaires des participants présents, et cela, par des méthodes formelles et informelles. Profitant du processus de mise à l'essai, participants et concepteurs du programme ont appris les uns des autres. Dans l'ensemble, les participants ont accordé en moyenne la cote 3,9 au projet pilote (sur une échelle à cinq niveaux).

Le projet pilote a révélé que les modules devaient être reliés plus étroitement afin d'assurer une plus grande synergie entre les divers volets. À la suite des commentaires des clients et de l'analyse des experts, le Programme de leadership corporatif a été réorienté pour renforcer davantage les objectifs et les approches de l'apprentissage et accentuer leur complémentarité. Sous un nouveau nom, Le leadership et les cadres, les cinq volets du programme ont un nouveau titre et sont dispensés sur une période de 18 mois en recourant à différentes approches d'apprentissage, y compris les outils axés sur le web, les petits groupes, le coaching, le parrainage et le soutien des anciens.

Les ateliers du Programme de leadership corporatif sont également offerts en participation libre, surtout aux cadres de gestion de niveau moyen ou supérieur. Ces participants ont aussi été invités à évaluer les ateliers. L'évaluation moyenne d'ensemble, pour les trois volets de base à libre participation, est la suivante :

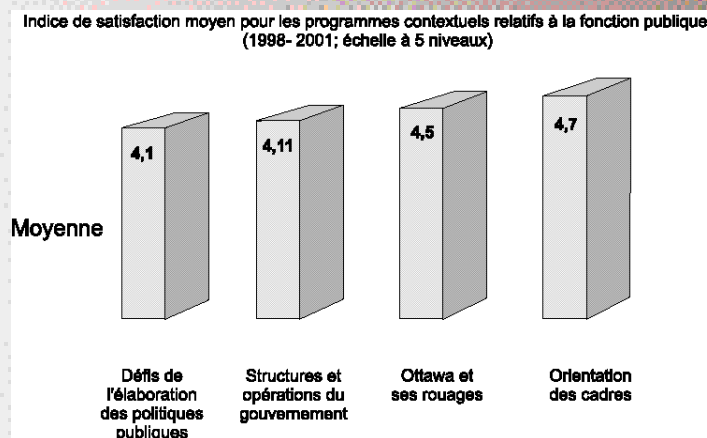


## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

Les témoignages recueillis au cours de l'élaboration du programme attestent aussi de la haute qualité de l'apprentissage. Ainsi, lors de l'atelier En tête de l'innovation des services, un participant a tenu les propos suivants : « Je recommande fortement le programme Le leadership et les cadres aux leaders actuels et à venir de la fonction publique. Cette expérience unique m'a permis d'améliorer mes compétences en coaching et de réussir des percées personnelles et organisationnelles importantes. Grâce à ce programme, j'ai acquis des outils pratiques que j'utilise pour m'aider à bâtir et à conserver une organisation efficace, attentive, généreuse et respectueuse. Résultat : je suis plus à même de jouer un rôle de leader face aux difficultés courantes et à venir en matière d'élaboration des politiques, de prestation de programmes et d'encouragement à l'acquisition d'une culture d'apprentissage continue dans la fonction publique. » D'autres témoignages aussi convaincants ont également été colligés dans les autres ateliers.

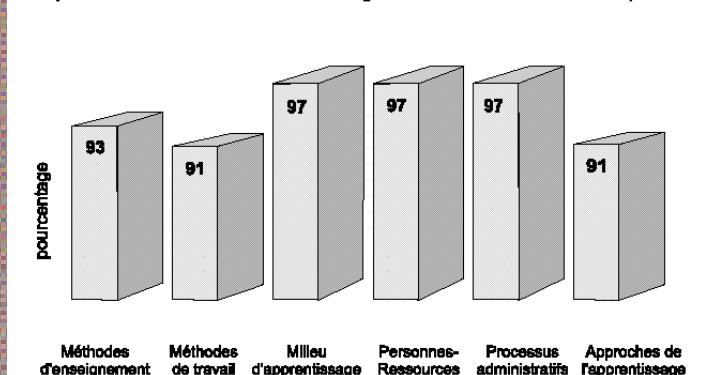
### *Programmes d'administration publique*

Le système de commentaires de la clientèle, dont sont dotés les Programmes d'administration publique, a été conçu pour recueillir un vaste éventail d'observations – allant des résultats d'évaluations officielles à une information qualitative plus détaillée et approfondie. Les réactions officielles sont recueillies à peu près de la même manière que pour les autres programmes vedettes, les participants étant invités à être le plus constructif possible dans leurs interventions. À cette information s'ajoutent les réactions recueillies sur chaque cours, auprès des clients, par un spécialiste de l'apprentissage. Cet « ambassadeur » du Centre joue divers rôles allant de l'encadrement d'instructeurs à la collecte d'observations personnelles des participants.



Il est trop tôt pour faire état des réactions au Curriculum pour gestionnaires : fondements, offert la première fois par la direction au printemps 2001. Les réactions exposées ci-dessus aux Cours contextuels relatifs au secteur public (Programmes courts, auparavant), entre 1998 et 2001, montrent toutefois un niveau de satisfaction élevé. Selon les chiffres plus détaillés compilés par Conseils et Vérification Canada, plus de 90 p. 100 de tous les cadres accordent une note élevée, sur tous les grands axes, au Programme de base sur l'orientation des cadres de la direction.

Participants se déclarant très satisfaits du Programme d'orientation des cadres (1998-2001)



### *Événements d'apprentissage*

La direction des Événements d'apprentissage est relativement jeune. Elle est chargée de gérer des conférences, des discussions informelles et des événements thématiques. La formule actuelle des discussions informelles remonte à environ deux ans, celle des événements thématiques, à quelque dix-huit mois et celle des conférences, à environ un an. Avant sa création, les discussions informelles existaient, mais elles n'étaient l'objet d'aucun processus officiel d'évaluation par les participants. Comme la direction gère des activités de formules variées, elle ne se sert pas des mêmes sondages et procédures que les autres principaux programmes d'apprentissage du Centre. Elle a néanmoins recueilli les réactions des clients pendant la période où chaque événement a été offert.

Les discussions informelles illustrent parfaitement la manière d'employer les commentaires. Outre qu'ils sont des indicateurs essentiels de la satisfaction des participants, les comptes rendus de commentaires contiennent des renseignements sur ces personnes. Ceux-ci servent ensuite à dresser des profils clients pour déterminer l'attrait exercé par les événements chez l'ensemble des gestionnaires. Cette information sert ensuite à améliorer les événements ultérieurs et à concevoir des campagnes de promotion plus percutantes. De novembre 2000 à octobre 2001, la direction a organisé quelque 34 discussions informelles qui ont attiré de 50 à 150 participants chacune. D'après les données agrégées concernant les sessions tenues durant ces 12 mois, les participants ont attribué une cote élevée à l'événement (4 et 5 sur une échelle à 5 niveaux) à raison de 92 p. 100 pour sa pertinence et son analyse du sujet, et de 95 p. 100 pour la préparation et le savoir des conférenciers, tandis que 94 p. 100 ont affirmé que leurs attentes avaient été comblées.

L'introduction relativement récente des séries thématiques fait qu'il est difficile, pour l'instant, de dégager des tendances de l'ensemble des séries. Les commentaires des clients sont recueillis à chaque session et analysés pour assurer l'amélioration continue de la présentation, de la prestation et du contenu. Par exemple, les participants ont très bien accueilli la série thématique Questions clés pour le nouveau mandat : bâtir l'avenir, tenue de février à avril 2001. D'après la compilation des cotes attribuées à la

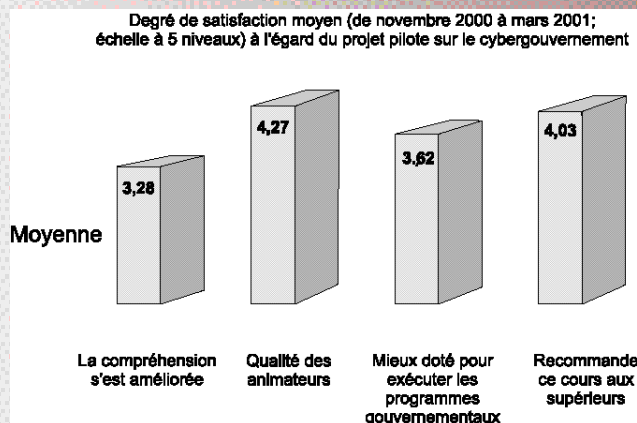
## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

série par les participants, 93 p. 100 se sont dits satisfaits de la pertinence et de la profondeur d'analyse des sujets et 96 p. 100 de l'ampleur des connaissances et du degré de préparation des conférenciers, tandis que 100 p. 100 ont dit avoir été comblés dans leurs attentes. Selon la direction, les autres séries ont obtenu des résultats comparables.

Du 2 au 4 avril 2001, la direction a tenu le premier forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires sous le thème « Le pouvoir d'agir— apprendre, diriger, maîtriser ». Cette rencontre interministérielle visait à miser sur les besoins de perfectionnement professionnel de chaque gestionnaire pour instaurer une chaîne nationale de réseaux de gestionnaires de toutes les régions. En tout, l'événement a attiré plus de 500 gestionnaires de toutes les régions et collectivités fonctionnelles et des divers ministères. Dans leur évaluation générale du forum, le pourcentage combiné des notes « excellent et bon », attribuées par les participants, a atteint 100 p. 100, bien que de nombreuses suggestions constructives visant à améliorer la présentation et le contenu aient aussi été faites. La direction se sert maintenant des idées et de l'expérience tirées de ce forum pour préparer six autres événements d'apprentissage d'envergure pour la prochaine année.

### *Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur*

Les programmes d'apprentissage assisté par ordinateur du CCG en sont à leurs débuts. Le premier cours sur le cybergouvernement, Gouvernement électronique : les défis de la prestation des services dans un monde numérique, a fait l'objet d'un projet pilote en juin 2000 et a été repris en novembre suivant. Les observations recueillies à l'occasion du projet pilote ont servi à remanier les cours. Comme le montre le tableau qui suit, les premiers commentaires colligés aux cours tenus ultérieurement montrent un degré élevé d'intérêt et de satisfaction de la part des participants.



On note une expérience semblable pendant l'élaboration des programmes d'apprentissage en ligne du CCG. Les programmes fondamentaux de la Bibliothèque d'apprentissage Campus e sont un ensemble de ressources d'apprentissage en ligne pour les gestionnaires de la fonction publique et pour les candidats à cette fonction.

## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

Selon 78 p. 100 des participants, les programmes d'apprentissage en ligne répondent à leurs besoins d'apprentissage. Par ailleurs, 86 p. 100 affirment que les cours satisfont à leurs besoins d'apprentissage quant à la profondeur et à l'ampleur du contenu.

### ***Coopération internationale***

En avril 2000, plus de 40 ministères et organismes fédéraux, tribunaux et institutions parlementaires ont inauguré le programme Partenaires pour la coopération internationale à titre de guichet unique pour les pays et les organisations internationales qui veulent bénéficier de l'expertise du secteur public canadien. L'un des objectifs clés de ce programme est d'accroître la capacité des institutions du secteur public canadien par la coopération internationale.

Des commentaires approfondis ont été tirés d'évaluations de clients et de rapports d'évaluation de projets et obtenus d'organismes de financement. L'évaluation des programmes critiques par les participants et les discussions fructueuses avec le personnel du CCG et des hauts fonctionnaires ont jeté les bases de la coopération future.

Outre le programme Partenaires, le CCG a institué son propre Programme international afin de faire connaître ses programmes à l'étranger et d'y accroître sa capacité. À titre de centre d'excellence de classe mondiale en gouvernance, en gestion du secteur public, en leadership et en apprentissage, le CCG peut appuyer les objectifs de développement du Canada et sa politique étrangère en donnant un rayonnement international à l'expertise de la fonction publique. Le savoir comparé tiré de ces échanges sera intégré dans les produits d'apprentissage du CCG.

Pour appuyer son Programme international, le CCG a tenu en 2001 deux grandes conférences internationales, l'une à Ottawa sur la transformation de la gouvernance et la réforme du secteur public dans les Amériques et l'autre à Singapour, sur le leadership du secteur public en matière de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage, à laquelle ont participé 17 pays d'Asie. Pour ces événements, les clients ont donné leurs réactions dans leurs réponses aux questionnaires d'évaluation et dans des témoignages personnels. Sur l'ensemble des participants, 96 p. 100 se sont dits d'accord sur le fait que le forum conjoint du Canada et de Singapour sur le leadership du secteur public avait fourni de précieuses possibilités de maillage et 92 p. 100, qu'il avait aussi été l'occasion de partager des pratiques exemplaires et de faire une analyse comparative des programmes de réforme de ce secteur.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé un cadre d'évaluation global pour le programme Partenaires et, au cours de l'exercice 2002-2003, on évaluera divers indicateurs de réussite et des comptes rendus des commentaires.



## CHAPITRE IV : LES OBSERVATIONS DES CLIENTS DU CCG

### *Recherche*

Le système de la Direction de la recherche pour recueillir les commentaires des clients est aussi varié que ses produits et services.

Le Séminaire des universités du CCG permet aux universitaires et aux gestionnaires du secteur public de mettre en commun savoir et idées. Depuis les débuts du Centre même, la direction sonde les participants au séminaire pour connaître leur niveau de satisfaction. Les sondages montrent que la satisfaction augmente constamment depuis cinq ans, exception faite de la brève baisse survenue en 1999-2000 lorsque la direction expérimentait la présentation du Séminaire.

Les tables rondes de recherche-action du CCG sont un autre exemple qui illustre comment la direction de la recherche du CCG utilise les commentaires afin de produire pour les gestionnaires des outils très pertinents (des guides, p. ex.). Le processus des tables rondes s'amorce par une consultation des gestionnaires du secteur public, les invitant à déterminer les difficultés pressantes pour lesquelles ils ont besoin d'aide. Avant que les produits soient diffusés, on recueille les commentaires dans le cadre de groupes de discussion ou au moyen d'entrevues des intéressés. Une fois la diffusion faite, des sondages distincts sont envoyés aux participants des tables rondes et aux utilisateurs des produits afin de savoir s'ils sont satisfaits. Les niveaux de satisfaction sont très élevés pour la première série de tables rondes (1999-2001). Par exemple, les participants ont en moyenne noté la qualité du produit fini des tables rondes entre 4,00 et 4,18 sur une échelle à 5 niveaux (« Très satisfait »). De l'avis de l'un d'eux, ces rencontres figurent parmi « les activités les plus enrichissantes de toute ma carrière dans la fonction publique ».

Au palier de la fonction publique, la direction de la recherche du CCG a créé des produits qui incitent à recueillir les commentaires des clients et permettent de le faire. En juillet 1997, elle a constitué le Réseau du service axé sur les citoyens, chargé de prévoir les faits, outils et bonnes pratiques pour la tenue de sondages sur la satisfaction des clients. Le sondage national innovateur « Les citoyens d'abord » a été mené en avril 1998 pour déterminer comment les citoyens classaient les services publics et quelles améliorations ils jugeaient prioritaires. On a alors créé un instrument d'enquête normalisé (mais adaptable, l'Outil de mesures communes) et un guide du gestionnaire. Une série de rapports sur les bonnes pratiques a aussi vu le jour au sujet de 40 études de cas, qui étaient des premières. Ces études sur les commentaires des clients ont été si fructueuses que le Réseau s'est vu décerner la Médaille d'or pour la gestion innovatrice, par l'Institut d'administration publique du Canada, et la Médaille d'argent pour l'innovation par la Commonwealth Association for Public Administration and Management.

### Orientations futures en matière de commentaires de la clientèle

Le système du CCG concernant les commentaires de la clientèle continuera de devenir plus complexe et plus intégré que jamais dans la prestation des services. Les diverses directions poursuivront leurs améliorations progressives afin de perfectionner leur système propre. On peut aussi entrevoir diverses améliorations d'une envergure beaucoup plus grande, par exemple :

- Le CCG demeurera le fer de lance des efforts visant à créer un instrument de mesure de l'apprentissage, une méthode d'évaluation normalisée par les apprenants;
- Au moment où le CCG s'apprête à automatiser intégralement ses méthodes d'inscription en améliorant son système d'inscription en ligne, les commentaires seront intégrés dans ses systèmes liés aux technologies de l'information;
- Le CCG a entrepris d'instaurer un système de gestion de l'information qui améliorera la disponibilité et l'utilisation des observations des clients.

Ces initiatives montrent comment le CCG s'emploie à tirer le meilleur parti possible de ses ressources limitées pour trouver des moyens nouveaux et plus efficaces de communiquer avec ses clients.

Le système du CCG concernant les commentaires de la clientèle continuera de devenir plus complexe et plus intégré que jamais dans la prestation des services

## CHAPITRE V : LA VOIE DU PROGRÈS

### Vue d'ensemble

Dans une économie et une société du savoir, la création de la richesse et le bien-être des citoyens se fondent sur les gens eux-mêmes et sur leur capacité à apprendre. Tout comme l'apprentissage est la clé de la réussite des nations, un investissement dans celui-ci devient essentiel pour l'avenir de la fonction publique du Canada. Il contribuera à créer une fonction publique moderne et hautement qualifiée et assurera le maintien de son excellence dans l'avenir en matière de prestation des services et d'élaboration des politiques. Cela sera vraiment important au cours des prochaines années, puisque le succès des nations à l'avenir dépendra d'un secteur public de qualité. Pour la fonction publique en particulier, un investissement dans l'apprentissage sera vraiment crucial :

- ❑ La fonction publique fait face à un défi démographique. Ceux qui en font déjà partie graviront les échelons plus rapidement et auront moins de temps que leurs prédécesseurs pour acquérir le savoir-faire requis; ceux qui viendront de l'extérieur de la fonction publique n'en connaîtront pas nécessairement les valeurs, les systèmes et les pratiques, et plusieurs proviendront de cultures diverses et auront des antécédents variés.
- ❑ L'évolution du contexte oblige à posséder des compétences nouvelles ou améliorées pour fonctionner efficacement en cette ère du savoir – gestion en contexte multiculturel, travaux exigeant des connaissances de plus en plus poussées et gestion de réseaux, pour en citer quelques exemples.

D'après les données existantes, la fonction publique du Canada ne se démarque pas actuellement en matière de soutien à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement. Parmi les nombreux défis auxquels elle est confrontée, la fonction publique doit encourager le changement culturel, améliorer sa planification et ses systèmes de gestion de l'information, et investir dans la formation et le perfectionnement. Si elle ne parvient pas à le faire, il pourrait lui être impossible d'attirer et de retenir les candidats talentueux dont elle aura besoin pour servir efficacement en cette ère du savoir. Cela pourrait entraver sa capacité à répondre aux besoins des citoyens et à jouer son rôle dans la réussite future du Canada.

Voyons maintenant ce que les membres du conseil d'administration du Centre estiment être une voie d'avenir possible – pour la formation, le perfectionnement et l'apprentissage

Voyons maintenant ce que les membres du conseil d'administration du Centre estiment être une voie d'avenir possible – pour la formation, le perfectionnement et l'apprentissage. Décider de la meilleure orientation exigera de la fonction publique qu'elle fasse preuve de leadership, d'une direction claire et d'une détermination à agir. Le changement ne se fera pas du jour au lendemain : il exigera du temps et un effort soutenu pendant un certain nombre d'années.

Dans le discours du Trône de janvier 2001, le gouvernement du Canada s'est engagé en ces termes sur la voie de l'innovation : « Pour que nos efforts demeurent fructueux au XXI<sup>e</sup> siècle, les Canadiens doivent être parmi les premiers à acquérir des connaissances nouvelles et à les mettre à profit. Notre objectif, audacieux s'il en est, doit être de nous faire reconnaître comme l'un des pays les plus novateurs du monde ». Dans ce document, le gouvernement affirme en outre que « Le Canada ne réalisera son plein potentiel que dans la mesure où il investira à plein régime dans les compétences et le talent des Canadiens<sup>36</sup> ».

De même, toujours dans le discours du Trône, le gouvernement a reconnu l'importance que la fonction publique du Canada « possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir » et il s'est engagé à opérer les réformes nécessaires pour que « innovation et dynamisme [...] soient] les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne<sup>37</sup> ».

Le conseil d'administration appuie sans partage la volonté du gouvernement du Canada d'ouvrir la voie en adoptant un programme d'innovation et de compétences pour la fonction publique fédérale. À son avis, cela est essentiel pour la crédibilité du plan d'action gouvernemental, pour l'avenir de la fonction publique et pour le maintien de son excellence au service des Canadiens.

Le conseil estime que la fonction publique est sur une bonne lancée. Au Sommet sur l'apprentissage tenu les 27 et 28 novembre 2001 – toute première conférence de la fonction publique axée strictement sur les ressources humaines – la présidente du Conseil du Trésor, Madame Lucienne Robillard, a reconnu que « faire de la fonction publique du Canada une organisation axée sur l'apprentissage va au coeur de sa mission et de sa raison d'être<sup>38</sup>. » Elle a en outre ajouté que, compte tenu des contraintes de temps et de ressources, l'objectif était le suivant :

- Mettre en place, à l'échelle de la fonction publique, une politique sur l'apprentissage qui reconnaisse l'importance d'investir dans l'apprentissage continu;
- Encourager l'auto-évaluation et la préparation de plans d'apprentissage personnels;
- Promouvoir l'apprentissage assisté par ordinateur;
- Instaurer des systèmes d'information communs qui favorisent les investissements stratégiques dans le perfectionnement des gens.

Le conseil d'administration estime que la fonction publique est sur une bonne lancée

## CHAPITRE V : LA VOIE DU PROGRÈS

Le conseil d'administration est d'avis que, depuis sa création, le CCG a bien servi les gestionnaires de la fonction publique. Au cours des dix dernières années, le CCG n'a cessé d'améliorer sa capacité d'aider les femmes et les hommes de la fonction publique à faire face aux défis de leur temps. Au cours de cette période, le CCG a acquis une réputation d'excellence dans la prestation de services en réponse aux besoins en apprentissage des gestionnaires de la fonction publique. Son impact se fait sentir partout dans la fonction publique.

Aujourd'hui, le conseil d'administration est confiant que le CCG est mieux préparé que jamais à aider les gestionnaires de la fonction publique à servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Mais le CCG ne peut accomplir à lui seul tout ce qui doit être fait pour soutenir l'apprentissage dans la fonction publique, et certaines conditions préalables doivent être rencontrées s'il veut offrir les meilleurs services possibles.

Le conseil d'administration est d'avis que la fonction publique du Canada devrait se doter d'une vision ambitieuse pour l'avenir.

### VISION

**La fonction publique du Canada est un employeur important au pays. Elle doit être reconnue pour son engagement à l'égard de l'innovation et de l'apprentissage permanent. Elle devrait être un modèle de réussite pour les autres et prêcher par l'exemple.**

**La fonction publique du Canada doit être reconnue pour son engagement à l'égard de l'innovation et de l'apprentissage permanent**

Dans le contexte de cette vision, les conclusions qui suivent vous sont présentées sous trois grandes rubriques :

- La voie de l'avenir pour la fonction publique du Canada
- L'apprentissage - nouvelles approches
- La voie de l'avenir pour le CCG

### **La voie de l'avenir pour la fonction publique du Canada**

La fonction publique du Canada devrait chercher à s'assurer que son engagement envers la formation, le perfectionnement et l'apprentissage évolue en parallèle avec les réalisations des meilleurs employeurs au Canada. Elle devrait pouvoir se comparer aux chefs de file de partout au monde, et devrait ambitionner d'être un chef de file qui montre la voie aux autres employeurs au Canada, en illustrant dans ses rangs ce que le gouvernement prône pour l'ensemble du pays. Elle devrait s'assurer que ses gestionnaires sont mieux formés que ceux des pays avec lesquels le Canada est en concurrence.

### CONCLUSION I

**La fonction publique du Canada doit se fixer des objectifs clairs en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui permettront de mesurer les progrès au cours de la prochaine période de révision quinquennale.**

Pour la fonction publique du Canada, la voie de l'avenir pourrait s'amorcer par un engagement de principe, explicite et global, à l'égard de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement.

Le conseil a noté avec intérêt les travaux du Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement en vue d'instaurer une politique sur l'apprentissage dans toute la fonction publique. Ce projet de politique montre clairement l'importance de prôner une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et la valeur de l'apprentissage permanent. Il vise à accroître d'année en année les dépenses de formation et de perfectionnement.

Le Comité sur l'apprentissage et le développement reconnaît, à juste titre, que l'apprentissage est une responsabilité que se partagent les individus, les ministères et la fonction publique dans son ensemble. Les individus doivent s'engager sur la voie de l'apprentissage continu, les ministères et organismes doivent veiller à ce que leurs employés aient la formation nécessaire pour remplir la mission de l'organisation, et comme employeur, la fonction publique doit veiller à ce que les employés de l'État aient une chance raisonnable de pouvoir exercer leurs responsabilités dans le respect des valeurs communes à l'ensemble de la fonction publique et des principes, lois cadres et pratiques du secteur public. Il existe en outre une responsabilité globale consistant à veiller à ce que la fonction publique toute entière se mérite la confiance des Canadiens, de leur gouvernement et du Parlement.

Le conseil reconnaît en outre l'importance de la décision des quatorze premiers membres du Comité sur l'apprentissage et le développement de mettre en œuvre la politique au sein de leurs ministères et organismes respectifs. Le Secrétariat du Conseil du Trésor tente d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'apprentissage pour l'ensemble de la fonction publique, ce dont se réjouit le conseil d'administration. Cette application générale illustrerait avec force le leadership de la fonction publique en matière de développement du capital humain.

### CONCLUSION II

**La fonction publique doit se doter d'une politique d'apprentissage pour l'ensemble de l'organisation qui appuie l'apprentissage continu.**

## CHAPITRE V : LA VOIE DU PROGRÈS

Une plus grande intégration en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage contribuerait à créer une culture de l'apprentissage et à promouvoir le développement du capital humain.

Même si le CCG est l'unique centre gouvernemental qui soit chargé de la formation et du perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique du Canada, de multiples autres intervenants ont des responsabilités en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement dans la fonction publique. Comme on l'a vu au chapitre II, une étude menée récemment par le CCG sur les institutions semblables d'autres pays a montré que la formation a tendance à y être regroupée en une entité relevant d'une seule autorité, contrairement à la fonction publique du Canada qui n'a pas d'autorité unique en matière d'apprentissage et de perfectionnement.

Dans son exposé d'avril 2000 au Comité sur l'apprentissage et le développement, le Conseil des ressources humaines<sup>39</sup> a déclaré : « La gouvernance de l'apprentissage dans la fonction publique est à l'image du reste du système de gouvernance des ressources humaines : fragmentée. Aucune orientation précise n'a été établie dans ce domaine, pas plus que la prestation des services n'a été intégrée ». Il a recommandé que, dans la fonction publique, les fonctions d'apprentissage « se retrouvent sous un même toit et relèvent d'un seul organisme dirigeant ». En janvier 2001, le Forum sur les orientations futures du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor<sup>40</sup> a repris l'idée dans son rapport, signalant la fragmentation de l'apprentissage et du perfectionnement et préconisant de réunir l'apprentissage et le développement de carrière en un même organe de la fonction publique. L'APEX a aussi repris cette idée dans son exposé de principes de novembre 2001 sur la réforme de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada<sup>41</sup>. Elle y prône l'intégration des activités d'apprentissage et de formation et affirme que la responsabilité des programmes de perfectionnement des gestionnaires pourrait aussi se greffer au mandat de cet organisme.

### CONCLUSION III

**Le conseil d'administration appuie le concept d'une approche intégrée pour la prestation des services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage à travers toute la fonction publique.**

La présidente du CCG et son homologue de la Commission de la fonction publique ont franchi un pas important dans le sens de l'harmonisation en signant en septembre 2000 un protocole d'entente qui clarifie les rôles respectifs du CCG et de Formation et perfectionnement Canada (FPC). Selon cette entente :

- Le CCG est le seul centre gouvernemental qui soit chargé de la formation et du perfectionnement des gestionnaires, dont ceux de rang intermédiaire.

- FPC est le centre gouvernemental chargé de mettre en œuvre les programmes de formation et de perfectionnement du personnel et d'aider à cet égard les sous-ministres.

On pourrait toutefois faire davantage pour assurer une intégration plus poussée. Formé de cadres supérieurs responsables de la gestion de programmes d'apprentissage et de perfectionnement au sein de la fonction publique, le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement<sup>42</sup> qui vient de voir le jour vise à permettre aux fournisseurs de ces services de nouer des liens, de mettre en commun leur expertise et de travailler sur des questions d'intérêt mutuel. Il aidera à instaurer une démarche plus globale en matière d'apprentissage et de perfectionnement. Le conseil voit aussi dans ce nouveau réseau d'instituts d'apprentissage de la fonction publique de grands avantages pour partager et diffuser les connaissances et l'expérience de chacun et en tirer parti. Moyennant le soutien voulu, au fil du temps il pourrait résulter de cette plus grande intégration un portail commun de l'apprentissage, des instruments de mesure uniforme, une cohésion plus étroite ainsi qu'une information et une connaissance meilleures sur l'investissement stratégique de la fonction publique du Canada en formation, perfectionnement et apprentissage. Voilà un progrès d'envergure et il faut encourager et appuyer les travaux de ce réseau.

### CONCLUSION IV

**Le conseil d'administration appuie la création d'un réseau fédéré d'instituts d'apprentissage de la fonction publique.**

De meilleurs systèmes de planification des ressources humaines renforceraient l'importance d'investir dans ces ressources.

Comme on l'a vu au chapitre II, la fonction publique n'a actuellement pas les systèmes et données requis pour recueillir et comptabiliser comme il se doit les investissements en apprentissage. Il n'existe presque aucun système permettant de mesurer les dépenses au titre de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement et de suivre les progrès. La fonction publique ne fait que commencer à reconnaître l'importance de lier ces dépenses à la planification des activités. De meilleurs systèmes de planification des ressources humaines, rattachés au cycle de planification des activités des ministères et organismes, fourniraient une information propre à mieux éclairer les décisions d'investissement stratégique en formation, apprentissage et perfectionnement. L'adoption de meilleurs systèmes de planification des ressources humaines a été recommandée par le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction<sup>43</sup> et par la Commission de la fonction publique dans son Rapport annuel au Parlement<sup>44</sup>. De l'avis du conseil, il sera essentiel de doter la fonction publique de meilleurs systèmes de planification des ressources humaines, compte tenu des défis démographiques et de l'évolution du contexte de travail dont fait état le chapitre I.



### CONCLUSION V

**Il existe un besoin urgent pour un système qui permettrait la saisie, le suivi et la mesure des investissements en apprentissage pour l'ensemble de la fonction publique, dans le but d'appuyer les décisions d'investissement stratégiques.**

Démontrer la valeur de l'apprentissage, à l'aide de méthodes uniformes de mesure du rendement et d'évaluation, aiderait à soutenir l'appui pour les investissements en apprentissage.

Un élément important de l'engagement à l'égard de l'apprentissage continu est la capacité d'en illustrer le rôle dans le rendement des employés et dans les résultats des organismes. Il est difficile de mesurer et d'évaluer l'apprentissage et d'en cerner les coûts et les avantages. Une étape clé permettant de passer de la mesure des investissements à celle des résultats est une méthode uniforme de mesure. Les trois instruments de mesure complémentaires mis au point par le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement pour mesurer et évaluer l'impact de l'apprentissage sont un apport de taille. Certains de ces outils sont l'objet de projets pilotes dans quatre ministères. L'évaluation de l'impact des investissements en apprentissage évoluera avec le temps, au fil du perfectionnement de ces outils. Tel que mentionné plus haut, le point de départ doit être de meilleures données sur les dépenses en apprentissage et l'établissement de liens systématiques entre l'apprentissage et la planification des affaires.

### CONCLUSION VI

**Le conseil d'administration est d'avis que les outils de mesure communs élaborés par le Comité sur l'apprentissage et le développement devraient être utilisés dans l'ensemble de la fonction publique au cours de la prochaine période de révision quinquennale.**

### L'apprentissage - nouvelles approches

L'apprentissage assisté par ordinateur semble un moyen très prometteur de promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique.

Même si l'apprentissage assisté par ordinateur ne saurait remplacer les autres formes d'apprentissage, il peut les compléter et jouer un rôle clé pour ce qui est de combler certains besoins. Il permet en effet de procurer l'apprentissage au moment et à l'endroit les plus utiles pour l'intéressé, et aussi de fournir, au besoin, un apprentissage à bref préavis. L'application des solutions d'apprentissage assisté par ordinateur à toute la fonction publique ne va toutefois pas sans obstacles. Même si cette forme d'apprentissage permet d'importantes économies, d'échelle notamment, ce sont les apprenants eux-mêmes, les ministères et l'ensemble de la fonction publique qui peuvent engranger ces économies, alors que les coûts sont à la charge du prestataire des services.

Dans le discours du Trône, le gouvernement du Canada s'est engagé à édifier l'infrastructure d'apprentissage du pays. Le conseil estime qu'il est tout aussi important de faire de même pour la fonction publique. Une approche globale permettant de bâtir l'infrastructure d'apprentissage électronique de la fonction publique et de profiter des économies d'efficience que peut procurer l'apprentissage assisté par ordinateur profiterait à l'ensemble de la fonction publique et engendrerait d'importantes économies.

Pour appuyer le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, le CCG a entrepris l'an dernier d'importants travaux visant à trouver des moyens de soutenir l'apprentissage assisté par ordinateur et à profiter des économies d'échelle pour l'ensemble de la fonction publique. En misant sur les progrès réalisés à ce jour, le conseil estime qu'il faut favoriser et appuyer le développement de l'apprentissage assisté par ordinateur dans la fonction publique, ce qui devrait comprendre un portail commun d'apprentissage et des outils d'auto-évaluation et de création de plans d'apprentissage personnels. Le conseil a demandé au personnel du CCG de s'associer au Secrétariat du Conseil du Trésor afin de faire avancer ces travaux et d'élaborer un projet pilote visant à mettre à l'essai le concept des comptes d'apprentissage personnel.

#### **CONCLUSION VII**

**Le conseil a demandé au personnel du CCG de s'associer au Secrétariat du Conseil du Trésor afin de faire avancer ces travaux et d'élaborer un projet pilote visant à mettre à l'essai le concept des comptes d'apprentissage personnel.**

## CHAPITRE V : LA VOIE DU PROGRÈS

La fonction publique du Canada et les universités et collèges communautaires gagneraient à resserrer leurs liens.

L'apprentissage permanent nécessite une approche plus cohérente entre les universités et les collèges communautaires et le milieu de travail, et le conseil est d'avis que des efforts additionnels doivent être faits en ce sens. Les universités doivent mieux reconnaître l'expérience et la formation acquises en milieu de travail. La fonction publique a besoin d'une approche coordonnée à l'égard de la collaboration avec les universités et les collèges communautaires, et elle doit créer des stimulants propres à inciter ses gestionnaires à améliorer sans cesse leurs titres.

La fonction publique du Canada doit aussi se soucier de la réalité démographique à laquelle se heurtent les universités et de leur besoin de renouvellement. Elle doit encourager la recherche en administration publique. Le CCG a entrepris d'explorer de nouvelles opportunités, y compris le Séminaire annuel des universités.

Le CCG a récemment retenu les services d'un collaborateur émérite qui sera responsable des relations avec les universités et les collèges communautaires. Il travaillera de près avec l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) et l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) sur ces enjeux.

### CONCLUSION VIII

**Le conseil d'administration a demandé au CCG d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et collèges communautaires au cours des douze prochains mois, et de voir à sa mise en oeuvre au cours de la prochaine période de révision.**

### La voie de l'avenir pour le CCG

Afin de contribuer au perfectionnement de ses membres, le Parlement du Canada a donné à la fonction publique du Canada l'outil important qu'est le CCG. Comme l'illustrent les chapitres III et IV, celui-ci a bien répondu à l'appel au cours des cinq dernières années pour ce qui est de combler les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique.

Dans une économie et une société du savoir, on ne peut sous-estimer l'importance de l'innovation, de la création du savoir, de l'apprentissage continu et du perfectionnement des compétences. Dans ce contexte, le conseil prévoit que le CCG sera appelé à jouer un rôle encore plus grand que par le passé au cours des cinq prochaines années.

Le conseil prévoit que le CCG sera appelé à jouer un rôle encore plus important que dans le passé au cours des cinq prochaines années

Le CCG doit exercer un leadership clé dans la promotion d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique.

Le CCG est devenu un phare de l'apprentissage dans la fonction publique et a rendu cette activité plus honorable. Il sera important d'accroître ce rôle, de l'avis du conseil. Le CCG doit continuer de se renforcer comme centre d'expertise en apprentissage et en éducation des adultes, et se faire le champion de l'instauration d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Il détient une place unique qui lui permet d'aider à insuffler à la fonction publique une puissante culture organisationnelle. Comme les gestionnaires sont les porte-étendards de cette culture, c'est au CCG que ce rôle a été confié initialement, aucun autre organisme de l'extérieur ne pouvant l'assumer. Aujourd'hui, ce rôle a peut-être une importance plus cruciale que jamais, vu la mobilité ascendante toujours plus grande des gestionnaires qui est anticipée, le manque apparent de mobilité interministérielle, la création de plusieurs organismes hors du noyau de la fonction publique, la réalité démographique et le recrutement externe qu'il faudra faire dans l'ensemble du pays.

### RECOMMANDATION I

**Le CCG devrait continuer de jouer un rôle de leadership comme centre d'expertise reconnu en apprentissage et en éducation des adultes, au service de l'ensemble de la fonction publique.**

Le CCG doit se concentrer sur les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique.

L'apprentissage est une responsabilité partagée entre les individus, les ministères et la fonction publique dans son ensemble. Dans un tel contexte, le CCG est appelé à jouer un rôle crucial comme fournisseur général de services conçus pour répondre aux besoins communs de connaissances que se partagent les gestionnaires de la fonction publique. Il existe des connaissances fondamentales communes à tous les gestionnaires en ce qui a trait à la compréhension des valeurs et principes de la fonction publique, de sa culture et de ses systèmes, du contexte parlementaire et de la responsabilité ministérielle. Viennent s'ajouter à celles-ci l'accent que le CCG doit mettre l'amélioration des capacités et des connaissances individuelles en matière de leadership, visant ainsi l'excellence au sein de la collectivité des gestionnaires.

Le CCG doit en outre jouer un rôle clé d'appui des priorités gouvernementales.

Le CCG pourrait être appelé à veiller à ce que les gestionnaires soient bien préparés à appuyer la mise en œuvre des priorités gouvernementales : ceux-ci jouent un rôle central pour ce qui est de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes. Pour bien ancrer ces priorités, il sera impérieux de veiller à ce que les gestionnaires les connaissent et s'en fassent les hérauts. Il sera essentiel de leur donner les compétences requises pour mettre en pratique les nouvelles priorités gouvernementales afin d'assurer qu'on en tire pleinement parti. Dans cette optique, le renforcement des capacités et l'apprentissage doivent être à l'avant-plan au moment de mettre en œuvre les nouvelles initiatives gouvernementales.

Le conseil est d'avis que le CCG est en mesure d'aider à relever ces défis liés aux priorités gouvernementales, sur les plans du leadership, de l'apprentissage et de la gestion des changements, tels la réforme de la gestion des ressources humaines, la modernisation de la fonction de contrôleur moderne, le gouvernement en direct et la diversité en milieu de travail. Il faudra réexaminer le niveau de soutien global qui s'impose afin de pouvoir combler les besoins que suscitent ces priorités en matière d'apprentissage.

### **RECOMMANDATION II**

**Le conseil d'administration réaffirme la stratégie du CCG de se concentrer sur :**

- les besoins communs de connaissances des gestionnaires de la fonction publique, y compris les valeurs, les principes, la culture et les systèmes communs;**
- les grandes priorités actuelles de l'organisation, dont la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines, la modernisation de la fonction de contrôle, le gouvernement en direct et la diversité en milieu de travail.**

### Conclusion

En 1991, le Parlement du Canada a fait un don précieux à la fonction publique du Canada en adoptant la loi créant le Centre canadien de gestion (CCG), une institution dont le mandat premier est de répondre aux besoins en formation, en apprentissage et en perfectionnement de la collectivité des gestionnaires du secteur public. Au cours des dix dernières années, le CCG a bien servi les gestionnaires de la fonction publique. Il émerge maintenant comme un leader dans la promotion d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique et comme un centre d'expertise en apprentissage au profit de l'ensemble de la fonction publique.

Dans une économie et une société du savoir, où l'innovation, la création du savoir et l'apprentissage continu sont le gage du succès, le gouvernement du Canada mise beaucoup sur une fonction publique novatrice qui a les connaissances requises pour faire face à l'avenir. Dans un tel contexte, nous croyons que le CCG pourrait être appelé à jouer un rôle encore plus important que par le passé.

Comme on l'a vu au chapitre III, le CCG est à la croisée des chemins. Il fait tout ce que lui permettent les ressources et le modèle de gestion actuels, et il a atteint les limites de ses capacités :

- ❑ Le fonds alloués et le modèle de financement entravent l'accès des gestionnaires de la fonction publique. Fournir des services en régime de recouvrement de coûts signifie que chaque gestionnaire et son organisme absorbent intégralement le coût de la formation. De plus, la possibilité pour chaque gestionnaire de prendre part à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement varie selon des circonstances indépendantes de sa volonté, comme le fait de travailler dans un petit ou un gros ministère ou encore à l'administration centrale ou en région.
- ❑ Chaque année, la fonction publique fixe plusieurs priorités nouvelles, et chaque année aussi, les besoins en apprentissage de ses gestionnaires ne sont pas entièrement rencontrés, faute de planification ou du financement nécessaire.

Pour accomplir les objectifs susmentionnés, il faudra repenser le rôle du CCG et son modèle de financement et de gestion, afin d'assurer une harmonisation avec les besoins futurs. Il faudra atteindre un juste équilibre entre le rôle du CCG à titre de prestataire central de services comblant les besoins de l'ensemble de la fonction publique sur le plan des connaissances et des priorités gouvernementales, et son rôle de centre d'apprentissage axé sur les besoins personnels des gestionnaires. Bien des questions et des solutions devront être examinées pour trouver ce juste équilibre et cerner le modèle de gestion et le régime de financement qui conviennent.

Au cours de la prochaine année, le conseil d'administration du CCG examinera divers modèles, du modèle ministériel à celui d'agence, afin de déterminer l'approche qui répondrait le mieux à la réalité future du CCG et de voir comment l'institution pourrait appuyer les besoins d'apprentissage individuels et collectifs des gestionnaires de la façon la plus efficace possible.



**Comparaison des infrastructures matérielles de divers pays**

<p align="center">Nom de l'institution de formation ou de perfectionnement</p>	<p align="center">Zéro</p>	<p align="center">Nombre des installations</p>	<p align="center">Nombre de jours-participants consultants</p>	<p align="center">Nombre de places/classes</p>	<p align="center">Amphithéâtre</p>	<p align="center">Salles de réunion</p>	<p align="center">Laboratoire informatique</p>
<b>ENAP-Brésil</b>	s.o.	74 285 jours-participants	750 places dans 28 classes	. 680 places . 4 amphithéâtres . amphithéâtre de 200 places	s.o.		2 laboratoires informatiques
<b>INTAN-Malaisie</b>	six campus : . Bukit Kiri (principal) . Jalan Ilmu . Campus Nord . Campus Sud . Campus de l'Est . Seremban	. 1 002 cours donnés en 2000 . 95 361 participants aux cours à inscription ouverte . 2 138 participants aux cours à inscription sélectionnés . 120 clients intérieurs en consultation . 29 clients étrangers en consultation	1 295 places dans 37 classes	Amphithéâtre de 300 places	. 4 salles de réunion . 30 salles de séminaires . 4 salles polyvalentes	plusieurs laboratoires informatiques (481 DP)	
<b>CSC-Singapour</b>	. installation unique . immeuble de 9 étages	. 294 840 jours-participants . 2 808 journées de consultation	750 places en classe	amphithéâtre (343 places)	. 3 salles de séminaires de 110 places chacune . 22 salles de formation de 32 places . 8 classes	5 laboratoires informatiques de 30 places	
<b>CSTD-Hong Kong</b>	s.o.	106 600 jours-participants	37 classes	amphithéâtre (148 places)	. 1 380 dans 2 salles de conférence . 16 ateliers	2 laboratoires informatiques et 1 salle de formation multimedias	
<b>CMP6-Royaume-Uni</b>	6 installations : . 5 en Angleterre . 1 en Ecosse	. 68 000 jours-participants . 4 008 journées de consultation	s.o.	non	s.o.	s.o.	
<b>FEI (EMDC, WMDC) États-Unis</b>	3 campus : . Washington, . Colorado, . Virginie occidentale	10 776 jours-participants	. 21 classes . 44 salles pour groupes de discussion	1 salle de 100 places	salles de conférence/banquet, classes à pièces mobiles	3 laboratoires ou installations	
<b>CCG</b>	installation unique	. 13 663 jours-participants . 60 journées de consultation	50 places dans 9 classes	non	. 80 autres pièces en salles plénières . 7 ateliers de 10 places chacune . 120 pièces en site ouvert	s.o.	



**Comparaison des infrastructures matérielles de divers pays**

Laboratoire de langues	Installation de conditionnement physique et de sports	Bibliothèque	Restaurant	Hébergement	Autres	Nom de l'institution de formation ou de perfectionnement
non	. installations de sports . centres de loisirs	bibliothèque de 7 400 livres, 188 périodiques	restaurant	240 places	studio d'enregistrement vidéo	ENAP-Brésil
non	installations de sports et de loisirs	bibliothèque de plus de 100 000 documents	restaurant	240 places	. garderie . mosquée	INTAN-Malaisie
Laboratoire de langues de 24 places	salles de conditionnement physique	. 17 000 livres . café cyber pour apprenants en direct	cafétéria	non		CSC-Singapour
3 laboratoires de langues	non	centre de ressources de l'apprentissage	s.o.	s.o.		CSTI-Hong Kong
non	gymnase	. bibliothèque de plus de 20 000 documents	cafétéria	oui	garderie	CMPS-Royaume-Uni
non	2 centres de conditionnement physique, piscine, accès à des installations complètes au Colombie	3 petites bibliothèques	4 restaurants/ 1 cafétéria, 1 pub	284 places plus accès à un grand hôtel		FEI (EMDC, WMDC) États-Unis
non	non	bibliothèque d'environ 6 000 documents	. cafétéria de 100 places . salle à manger de 80 places	non		CCG



**Financement par source  
(en milliers de dollars)**

	1990-1991	1995-1999	1999-2000	2000-2001
<b>1. Frais perçus par le CCG</b>	<b>1 565</b>	<b>4 474</b>	<b>5 392</b>	<b>6 177</b>
<b>2. Financement de base (y compris contributions)</b>	<b>10 118</b>	<b>7 519</b>	<b>7 856</b>	<b>7 917</b>
<b>3. Inscriptions multiples</b>				
<b>3.1 Programmes pour l'ensemble de la fonction publique</b>				
3.1.1 PPACS		1 869	1 869	1 869
3.1.2 CAP			624	624
3.1.3 PSG		700	700	1 200
<b>Total partiel</b>		<b>2 569</b>	<b>3 193</b>	<b>3 693</b>
<b>3.2 Autochtones et diversité</b>			370	720
<b>4. Projet pilote Partenaires pour la coopération internationale</b>				745
<b>5. Intégrité des programmes</b>				2 971
<b>Total</b>	<b>11 683</b>	<b>14 562</b>	<b>16 811</b>	<b>22 223</b>



### Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement

Liste des membres en date du 30 novembre 2001

Jocelyne Bourgon, Présidente, Centre canadien de gestion

Jennifer Miles, Agriculture et agroalimentaire Canada

Line Noreau, Citoyenneté et immigration Canada

Adriaan De Hoog, Affaires étrangères et Commerce international

Gina Rallis, Développement des ressources humaines Canada

Louis-Charles Sirois, Justice Canada

Gilles Carpentier, Défense nationale

Dan Coffin, Agence des douanes et du revenu du Canada

Marcel Gibeault, Ressources naturelles Canada

Céline Tourigny, Commission de la fonction publique

Alan Beaton, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Brigadier General Terry Hearn, Défense nationale

Dan Burke, Centre canadien de gestion

Denise Boudrias, Commission de la fonction publique

Jean-François Gosselin, Statistique Canada

Suzanne Monaghan, Gendarmerie royale du Canada

Arden Thurber, Service correctionnel du Canada

Lucille Marleau, Santé Canada



## NOTES EN FIN DE DOCUMENT

1. Voir exposé complet dans Bourgon, Jocelyne, *Le leadership dans le secteur public à l'ère du savoir*, conférence de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) sur la conduite de l'action publique au XXI<sup>e</sup> siècle (Athènes, Grèce, juillet 2001).
2. Voir Bourgon, Jocelyne, *En quête d'équilibre* (École des études en politiques publiques, Université Queen's, avril 1997), et Bourgon, Jocelyne, *The Future of the Canadian Public Service*, document hors série, (École d'administration publique, Université Carleton, mars 1998).
3. Schwartz, Peter et Kelly, Kevin, *Relentless Contrarian* (Ottawa Citizen, 31 décembre 1996, p. A11).
4. Mintzberg, Henry, *The Myth of Society Inc.* (Report on Business Magazine, octobre 1996), p. 113.
5. Voir Bourgon, Jocelyne, *Mille et une situations... les mêmes défis et des enjeux communs*, discours prononcé au Forum sur le leadership au sein du secteur public (Singapour, 28 août 2001).
6. *Discours du Trône ouvrant la première session de la 37<sup>e</sup> législature du Canada* (janvier 2001).
7. *Forum sur les orientations futures*, Rapport au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (janvier 2001).
8. Cappe, Mel, *Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (Bureau du Conseil privé, mars 2001), p. 10.
9. Robillard, Lucienne, discours prononcé à la conférence de l'APEX de 2001 (juin 2001).
10. Murphy, Stephen A., *What to Do Before the Well Runs Dry: Managing Scarce Skills* (Conference Board du Canada, mars 2000), p. 7.
11. APEX, *Sondage auprès des cadres supérieurs sur le maintien en poste et la planification de la transition* (septembre 2001).
12. Voir exposé complet dans Bourgon, Jocelyne, *Le service à l'ère du savoir : un engagement à l'apprentissage continu*, Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale (Ottawa, Ontario, 19 octobre 1999), et dans Bourgon, Jocelyne, *Le service à l'ère du savoir*, Colloque de

- perfectionnement des gestionnaires du Québec (Trois-Rivières, Québec, 3 décembre 1999).
13. Lynch, Kevin, *Building a Global, Knowledge-Based Economy for the 21<sup>st</sup> Century*, Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale, groupe d'experts sur la productivité dans l'économie de la gestion du savoir pour le nouveau millénaire (Industrie Canada, 19 octobre 1999).
  14. Cappe, Mel, *Faites un investissement... Changez des choses*, allocution prononcée devant l'Association professionnelle des cadres (Ottawa, Ontario, 9 juin 1999).
  15. Services d'annuaires gouvernementaux électroniques (octobre 2001).
  16. *Discours du Trône ouvrant la première session de la 37<sup>e</sup> législature du Canada* (janvier 2001).
  17. Van Buren, Mark E., *State of the Industry: Report 2001* (American Society for Training and Development, février 2001).
  18. Harris-Lalonde, Stephanie, *Training and Development Outlook* (Conference Board du Canada, 2001).
  19. *Comptes publics du Canada de 2001-2002*, volume II (partie I), *Détails des dépenses et des recettes* (tableau 3), et volume II (partie II - section 5), *Services professionnels et spéciaux*, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2001.
  20. Les données sur l'Asie, le Pacifique, l'Europe et les États-Unis viennent de l'ASTD et celles sur le Canada, du Conference Board du Canada.
  21. Les données sur les États-Unis viennent de l'ASTD dans la catégorie *Training Investment Leaders* (leaders de l'investissement en formation). Celles sur les leaders canadiens reposent sur l'analyse du Conference Board du Canada qui démontre que le secteur des services financiers est le plus élevé, avec un taux d'investissement de 2,9 %.
  22. Les données sur les États-Unis viennent de l'ASTD et celles concernant le Canada (et le gouvernement fédéral, auxquelles renvoie le texte), du Conference Board. Il est à noter que les données de la catégorie Gouvernement fédéral ne sont pas comparables à celles des Comptes publics mentionnées ailleurs pour représenter les chiffres de l'ensemble de la fonction publique.
  23. Les données sur les États-Unis viennent de l'ASTD et le chiffre concernant le Canada, du Conference Board. Celui-ci prévient toutefois que seulement le tiers de tous les répondants a fourni des données sur les « heures » et qu'elles ne sont donc probablement pas aussi fiables que leurs autres données.
  24. Institute for Management Development, *World Competitiveness Yearbook 2000*



- (Lausanne, Suisse, 2000).
25. Meister, Jeanne C., *Survey of Corporate University Future Directions* (Corporate University Xchange, Inc., 1999), p. 23.
  26. Meister, Jeanne C., *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Work Force* (McGraw-Hill, 1998).
  27. Comité sur l'apprentissage et le développement, *Rapport provisoire - La Fonction publique : une organisation apprenante* (juin 2001).
  28. Comité sur l'apprentissage et le développement, *La Fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre* (juin 2000).
  29. Tweedsmuir Group, *Learning Leaders: International Trends in Public Service Management Development* (30 mars 2001).
  30. Les données concernant 1990-1991 sont tirées de l'*Examen quinquennal et rapport au Parlement*, présenté par le CCG en 1996. Celles des autres exercices proviennent du Budget principal des dépenses du Centre de gestion. Les calculs sont fondés sur l'ensemble des crédits dont celui-ci dispose pour l'exercice, exception faite des affectations et crédits spéciaux votés au cours de l'exercice. Voir détails à l'annexe II.
  31. Van Buren, Mark E., *State of the Industry: Report 2001* (American Society for Training and Development, février 2001), p. 21.
  32. Meister, Jeanne C., *Survey of Corporate University Future Directions* (Corporate University Xchange, Inc., 1999), p. 76.
  33. Offerts de novembre 1998 à mars 2001 : Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, Programme de développement du leadership, Cours d'orientation des cadres, Leadership : réflexion et action, Le leadership en période de transition, Programme de stagiaires en gestion et Programme cours et affectations de perfectionnement (1998-1999 seulement).
  34. *Ibid.*
  35. Le programme n'a pas été offert en 1997.
  36. *Discours du Trône ouvrant la première session de la 37<sup>e</sup> législature du Canada* (janvier 2001).
  37. *Ibid.*
  38. Robillard, Lucienne, discours-programme prononcé au Sommet sur l'apprentissage (Hull, Québec, 27 novembre 2001).

39. Conseil des ressources humaines, document présenté au Comité sur l'apprentissage et le développement (avril 2000).
40. Forum sur les orientations futures, *Rapport au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor* (janvier 2001).
41. APEX, *Réformer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada – énoncé de position* (novembre 2001).
42. Voir à l'annexe III la liste des membres du réseau.
43. Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, *Troisième Rapport* (décembre 2000), p. 11.
44. *Rapport annuel de la Commission de la fonction publique* (novembre 2001), p. 30.