

**Centre canadien
de
gestion**

**Rapport sur les plans
et les priorités
1999–2000**

**Pour la
période de
1999–2000 à 2001–2002**

Le très honorable Jean Chrétien,
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Messages	1
A. Message du ministre	1
B. Déclaration de la direction	2
Section II : Aperçu du ministère	3
A. Mandat, rôles et responsabilités	3
B. Objectifs	3
C. Milieu d'activité	4
D. Plan de dépenses	8
Section III : Plans, priorités et stratégies	9
A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies	9
Objectif interne visé par la direction :	10
B. Plans des secteurs d'activité	13
Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	13
Objectif	13
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité ...	13
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 1	17
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 1	18
Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	19
Objectif	19
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité ...	19
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 2	21
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 2	22
Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation	23
Objectif	23
Contexte stratégique et opérationnel du secteur d'activité 3 ...	23
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 3	27
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 3	28
Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes	29
Objectif	29
Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité ...	29
Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 4	33
Dépenses prévues pour le secteur d'activité 4	34
C. Rapport d'ensemble	34

Section IV : Renseignements supplémentaires	35
Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du budget	35
Tableau 2 : Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998–1999	36
Renseignements relatifs au personnel	37
Tableau 2.1 : Organisation	37
Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité	38
Renseignements financiers supplémentaires	39
Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses	39
Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'année budgétaire	40
Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité	41
Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité	41
Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire	42
Autres renseignements	43
Tableau 8 : Liste des lois et règlements	43
Personnes-ressources pour obtenir de plus amples renseignements	43

Section I : Messages

A. Message du ministre

Le Centre canadien de gestion, une ressource ministérielle pour la fonction publique, est le pivot de la réalisation des priorités générales de la fonction publique en raison du mandat qui lui a été confié d'améliorer la capacité de gestion du secteur public et de favoriser une culture d'entreprise vigoureuse dans la fonction publique.

Depuis deux ans, suite au réexamen des rôles de la fonction publique et des structures dont elle aura besoin pour les assumer, le CCG cherche à améliorer son aptitude à s'acquitter des deux principaux éléments de son mandat : appuyer le programme de changement de la fonction publique et faire comprendre la fonction publique de demain en suscitant un sentiment d'engagement à son égard.

Les moyens employés par le CCG pour remplir son mandat consistent entre autres à s'inspirer des tendances actuelles les plus largement acceptées dans le domaine du développement du leadership et de l'apprentissage des cadres. Par exemple, le CCG se concentre davantage sur l'amélioration de la capacité corporative de la fonction publique, et ce de trois façons : en tentant d'équilibrer les besoins de perfectionnement de l'organisation et ceux des individus; en inculquant à une masse critique de cadres les compétences et les comportements requis pour faire avancer le programme de l'organisation; et en mettant en place, moyennant des révisions continues, la structure d'apprentissage qui permettra de répondre à ces besoins.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre pour la période 1999–2000.

B. Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION/MANAGEMENT REPRESENTATION <i>Rapport sur les plans et les priorités 1999-2000/Report on Plans and Priorities 1999-2000</i>	
<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1999–2000 du Centre canadien de gestion.</p>	<p>I submit, for tabling in Parliament, the 1999–2000 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements : • Décrivent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation. • Sont conformes à la politique et aux instructions du Conseil du Trésor, ainsi qu'aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>. • Sont complets et exacts. • Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information: • Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the Canadian Centre for Management Development. • Is consistent with Treasury Board policy and instructions and the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>
<p>Nom/Name : _____</p> <p>Date : _____</p>	

Section II : Aperçu du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (le projet de loi C-34) le 1^{er} décembre 1991.

B. Objectifs

L'article 4 de la loi sur le CCG confère au Centre les sept objectifs suivants :

1. d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions qui la caractérisent;
2. de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration:
 - nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations,
 - à l'adaptation 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;
3. d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueusement avec les membres du personnel à tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;
4. de former dans la fonction publique et d'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 des gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;
5. d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;
6. de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
7. de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

C. Milieu d'activité

Un partenaire stratégique utile et unique en son genre pour les institutions de la fonction publique fédérale

La fonction publique fédérale trouve dans le Centre canadien de gestion (CCG) une ressource ministérielle stratégique pour perfectionner ses cadres et dirigeants au sein d'une structure complexe de formation et de perfectionnement. Quasiment toutes les activités du Centre se font en partenariat avec les organismes centraux du Bureau du Conseil privé (BCP), de la Commission de la fonction publique (CFP) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le CCG travaillera également en étroite collaboration avec le Réseau du leadership créé en juin 1998 et avec le Secrétariat de la recherche stratégique et avec les régions. Cette conception de « partenariat stratégique » continuera à déterminer la manière dont le Centre envisage ses relations de travail avec d'autres institutions de la fonction publique fédérale.

La coordination du plan de recherche du Centre est assurée par un comité composé d'organismes centraux partenaires. En outre, un Comité de sous-ministres procède à un examen des recherches. Le concept des programmes d'apprentissage est revu par le Conseil de l'examen global des programmes d'apprentissage pour les cadres de direction, composé de sous-ministres clients et de représentants d'organismes centraux. Le volet éducatif de deux des programmes de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), est financé par le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, respectivement. Les partenaires collaborent à l'évaluation de ces deux programmes ainsi que du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Cette attitude de coordination et de collaboration étroites continuera à caractériser le genre de travail effectué par le Centre.

Le Centre s'est rendu compte que s'il voulait offrir des possibilités de recherche et d'apprentissage de niveau mondial, il devait travailler en partenariat avec des fournisseurs à la conception, à la mise au point et à l'adaptation de tels programmes. Cette ouverture croissante sur l'extérieur dans son orientation et son positionnement au sein d'un « réseau » de partenariats avec des fournisseurs a toutes les chances de se poursuivre et de se développer à l'avenir.

Les nouveaux rôles de la fonction publique

À l'aube du 21^e siècle, le Canada connaît des changements dans l'interaction des citoyens avec ceux qui les gouvernent, suite à des pressions politiques, financières et économiques. Dans ses 5^e et 6^e rapports annuels, le Greffier du Conseil privé insiste sur la nécessité permanente dans laquelle se trouvent les dirigeants de la fonction publique d'établir des partenariats, d'éliminer des obstacles, de recourir à des technologies et d'obtenir des conseils intégrés en politiques afin d'améliorer les services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes et d'accorder la première place à la personne humaine.

Le Centre canadien de gestion est bien placé pour aider les dirigeants de la fonction publique à faire progresser ce programme en raison du mandat qui lui incombe de les préparer à assumer des rôles en perpétuelle mutation. Il explore de nouveaux moyens de

satisfaire les besoins des ministères en créant des plates-formes de dialogue à l'intention des dirigeants du secteur public, du secteur privé, du monde universitaire et de la fonction para-publique.

Communiquer une image et une identité revitalisées

Le Centre canadien de gestion s'est rendu compte de la nécessité d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie pour moderniser son image et revitaliser son identité. Il est resté en même temps conscient de la nécessité de préparer son capital humain à acquérir les aptitudes à la communication dont il a besoin pour se rapprocher de ses objectifs. Il s'agira de plus en plus de contribuer à l'éveil de vocations et à l'acquisition d'une meilleure connaissance de la démarche d'apprentissage chez les sous-ministres, d'établir des relations avec des partenaires, des fournisseurs et des intervenants du secteur de l'apprentissage, d'établir des relations avec les dirigeants s'intéressant à la réforme de la fonction publique au Canada et à l'étranger, d'orienter l'ensemble du personnel vers des objectifs communs et d'aller jusqu'au bout pour mettre en oeuvre les mesures qui permettront d'atteindre les objectifs.

Sous l'angle des communications, le CCG a pour objectif de se faire connaître et d'affermir sa position de chef de file canadien de programmes d'apprentissage innovateurs et efficaces destinés aux dirigeants de la fonction publique.

Plein feu sur un programme de recherche pertinent et serré

Le potentiel de recherche du CCG est vaste et dynamique. L'horizon en perpétuelle extension fourmille de nouvelles tendances, pratiques et réalités, de domaines prometteurs et de concepts péremptores. En même, il se trouve que les ressources sont limitées, que les délais de mise en oeuvre se rétrécissent et que le besoin se fait sentir de se placer dans une perspective plus appropriée aux circonstances et plus ancrée dans la réalité.

Contraint de rééquilibrer les forces s'exerçant sur son programme de recherche en gestion, le Centre doit mieux canaliser ses travaux de recherche et se résoudre à faire moins de choses, mais à les faire bien. Il continuera à faire de la recherche non seulement pour des praticiens, mais aussi de concert avec eux. C'est pourquoi il aura besoin de compter davantage sur des partenariats et des réseaux de recherche et de connaissance renforcés et élargis et de faire appel au « troc » et à d'autres techniques d'échange pour obtenir les connaissances sur la gestion que ses propres travaux de recherche ne peuvent lui donner.

Parallèlement à la mise en place de boucles de connaissance extérieures renforcées, le Centre sera obligé de renforcer continuellement la boucle intégrée des programmes stratégiques de recherche et d'apprentissage. Il se facilitera la tâche en apprenant à mieux connaître l'apprentissage moderne et en se rapprochant d'un modèle dans lequel les participants aux programmes d'apprentissage sont eux-mêmes des chercheurs dont le savoir peut nourrir et inspirer d'autres travaux de recherche stratégique.

Rendre davantage de comptes sur son rendement

Les institutions publiques sont de plus en plus souvent mises en demeure d'avoir un meilleur rendement, de montrer qu'elles sont disposées à améliorer leur niveau de rendement et de rendre davantage de comptes à leurs clients sur leur rendement. Conscient de ce besoin, le CCG a établi un modèle de rapport multidimensionnel de performance qui précise quels doivent être, pour chaque secteur d'activité, les résultats clés, les initiatives, les mesures de rendement et les stratégies spéciales visant à atteindre les objectifs. Il a eu l'occasion de travailler avec ce modèle l'année dernière et il en a affiné les éléments clés. Il introduit actuellement les éléments de ce modèle dans ses plans et rapports. Le rapport multidimensionnel de performance est présenté à la troisième section du présent rapport. Le Centre continuera en même temps à revoir, à affiner et à mettre à jour ce rapport destiné à être repris d'année en année.

Utilisation stratégique de la gestion et de la technologie de l'information

La gestion et la technologie de l'information sont d'importants outils stratégiques et opérationnels pour le Centre. Ils lui permettent d'administrer avec efficacité son capital stratégique de connaissances, de travailler au sein de réseaux de partenariats à forte concentration de savoir, de polariser ses ressources humaines sur des priorités ministérielles et de répondre avec efficacité à une demande changeante de programmes d'apprentissage pour cadres dans un environnement qui évolue rapidement. Un tel environnement exige une stratégie évolutive dans le domaine de la gestion et de la technologie de l'information. À l'horizon se profile aussi le problème de l'an 2000, pour lequel le Centre se prépare avec diligence.

Bien que la gestion et la technologie aient été traditionnellement présentées dans le programme d'information et de technologie dans un rôle surtout administratif et comme un moyen de mise en oeuvre des processus, on constate des signes manifestes de changement de priorité. La gestion et la technologie de l'information vont maintenant servir de plus en plus à trouver et à exploiter les occasions d'aborder l'apprentissage des cadres sous un angle plus innovateur, à faciliter la gestion stratégique du capital intellectuel du Centre et à créer et à entretenir des réseaux de partenariats du savoir dans un paysage institutionnel, géographique et multidisciplinaire en extension.

Le Centre d'apprentissage est en faveur d'une culture fondée sur le service aux Canadiens et Canadiennes

Bien que le Centre ait l'intention d'inscrire à son programme une grande variété de directives de gestion/leadership et de thèmes, il devra impérativement continuer à considérer le service au public -- que ce soit en relation avec l'élaboration des politiques ou par rapport à la prestation de services -- comme la valeur primordiale et déterminante dans la culture ministérielle qu'il a pour mandat de créer et de développer. Tous les nouveaux programmes envisagés devront s'aligner sur les priorités de la fonction publique

et suivre les améliorations apportées à l'élaboration des politiques, aux prestations de services et au leadership.

Défis à relever

Dans le monde en pleine mutation du perfectionnement des cadres, le Centre aura toujours à faire face à des questions telles que les suivantes :

- se tenir opportunément au courant des méthodes de développement du leadership et de perfectionnement des cadres;
- s'assurer que ces méthodes représentent la pensée d'avant-garde, qu'elles sont de premier choix et qu'elles permettent de donner aux cadres les compétences souhaitées;
- s'adresser aux fournisseurs compétents pour la conception et l'exécution des programmes;
- s'assurer que la conception et l'exécution de ses stratégies et programmes conviennent aux clients et qu'elles s'alignent sur les priorités de la fonction publique, qui évoluent et changent elles aussi;
- créer des occasions d'apprentissage collectif dans les ministères gouvernementaux et pour des groupes d'intérêt extérieurs.

De plus, le Centre est constamment tenu de prouver, à l'aide de mesures et d'évaluations, que ses programmes ont un impact sur l'apprentissage, et de chercher à augmenter celui-ci au maximum. C'est nécessaire s'il veut pouvoir rendre des comptes, et c'est aussi indispensable pour l'amélioration du contenu et de l'exécution des programmes d'apprentissage. Toutefois, comme le domaine de l'apprentissage des cadres change continuellement, le Centre doit impérativement faire preuve de souplesse et se tenir prêt à ajuster constamment ses programmes de recherche et d'apprentissage. Il doit également être ouvert et attentif aux expérimentations, qui pourraient révéler que certaines méthodes d'apprentissage et techniques d'évaluation n'entraînent que de modestes améliorations, que d'autres ne font apparaître des résultats mesurables qu'après de longues périodes et que d'autres encore s'avèrent difficiles à mesurer ou bien ne produisent que de temps en temps des résultats attribuables au Centre.

D. Plan de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998-1999*	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2000-2002
Dépenses brutes du programme				
Centre canadien de gestion	15 330	13 942	13 939	13 939
<i>Moins</i> : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes du programme	15 330	13 942	13 939	13 939
<i>Moins</i> : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> **	4 147	3 095	3 095	3 095
<i>Plus</i> : Coût des services fournis par d'autres ministères	2 022	987	987	987
Coût net de l'organisme	13 205	11 834	11 831	11 831

Note : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

** Ce montant peut être dépensé seulement lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

Section III : Plans, priorités et stratégies

A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies

Tableau des secteurs de résultats clés

Le tableau suivant résume les secteurs des résultats clés que le CCG s'est engagé à obtenir pour 1999-2000. Il est une mise à jour du tableau de 1997-1998 présenté dans le rapport 1997-1998 sur le rendement du Centre. Il contient également des explications concernant les changements.

Fournir à la population canadienne :	À attester par :	Explications concernant les changements survenus par rapport aux engagements pris en 1997-1998
un personnel cadre hautement compétent, innovateur et attentif dans la fonction publique :		Pas de changement
- qui attache de la valeur au service du public, autant au niveau des prestations que de l'élaboration des politiques;	un engagement et un alignement des cadres de la fonction publique sur les priorités du gouvernement, telles qu'elles ont été formulées par le Greffier du Conseil privé	Pas de changement
- qui emploie des techniques de leadership modernes;	une amélioration du niveau de capacité et de compétence chez les cadres	Pas de changement
- qui sait ce qu'est le travail en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, et avec le secteur privé et les organismes sans but lucratif, et qui ne cesse de l'encourager.	le nombre croissant de solutions apportées par des groupes de cadres à des problèmes survenus au sein des ministères et entre eux	Pas de changement

Objectif interne visé par la direction :

Devenir :	À attester par :	Explications concernant les changements survenus par rapport aux engagements pris en 1997-1998
un Centre d'apprentissage exemplaire	le renforcement de la capacité du CCG	Pas de changement
	un flot continu et itératif d'idées, de bonnes pratiques et de théories entre programmes de recherche et d'apprentissage.	Pas de changement

Aperçu des priorités et stratégies à l'échelle ministérielle

Le tableau ci-dessous est un résumé du cadre de mesure du rendement du CCG. Fondé sur un modèle de rapport multidimensionnel de performance, il donne un aperçu des secteurs et stratégies de résultats clés ainsi que des mesures du rendement qui s'y rapportent. Bien qu'il soit présenté en termes de « rendement dans les résultats », on peut en déduire directement et sans équivoque les priorités et les stratégies.

SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS		INDICATEURS DU RENDEMENT	UTILE AUX MESURES
Secteur d'activité 1	<p>La recherche stratégique sur la gestion publique contribue à alimenter le programme de gestion de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain</p> <p>Les cadres supérieurs se montrent plus résolus à exécuter le programme général et mieux informés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion d'avant-garde, et ils forgent des communautés de praticiens plus fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La recherche ajoute de la valeur au programme général, elle est bien coordonnée au sein du gouvernement fédéral et elle permet d'élargir les relations internes et externes • Un pourcentage accru de SMA participe aux programmes de recherche et d'apprentissage du CCG • On constate une contribution à un changement de culture dans la fonction publique, et à un accroissement de la fierté • Les cadres apprécient les communautés de praticiens et acquièrent des connaissances grâce aux réseaux • Un nombre croissant de praticiens se lance dans la recherche et l'apprentissage par l'action 	Rendement vis-à-vis des clients

SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS		INDICATEURS DU RENDEMENT	UTILE AUX MESURES
Sect. d'activité 2	Les cadres ministériels ont de plus grandes capacités, ainsi que les compétences nécessaires pour servir efficacement la population canadienne	<ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux de capacité et de compétence s'améliorent chez les cadres • On constate une contribution à un changement de culture dans la fonction publique, et à un accroissement de la fierté • Un pourcentage accru de SMA participe aux programmes de recherche et d'apprentissage du CCG 	
Secteur d'activité 3	<p>Des stratégies permettent de déterminer et de régler les problèmes d'apprentissage communs aux cadres pour faciliter la gestion du changement dans la fonction publique</p> <p>Interventions à grande échelle pour améliorer le rendement des cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • On constate une contribution à un changement de culture dans la fonction publique, et à un accroissement de la fierté • Un pourcentage accru de SMA participe aux programmes de recherche et d'apprentissage du CCG • Les dirigeants de la fonction publique sont satisfaits • Le % de cadres présents a augmenté • Les dirigeants ministériels se font conseiller sur les structures, techniques et normes des programmes d'apprentissage 	

SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS		INDICATEURS DU RENDEMENT	UTILE AUX MESURES
Tous les secteurs d'activité*	La capacité du CCG a été renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'activité a été intégré avec la Relève • Il y a une boucle d'apprentissage formée de programmes de recherche et d'apprentissage • On a de plus en plus recours à la technologie dans l'apprentissage et au sein du CCG • Le rendement du CCG est à la fine pointe du progrès • Le CCG investit dans ses employés • Les coûts des services corporatifs par rapport aux coûts des programmes • Le CCG gère ses affaires avec efficacité et efficacité dans les limites de son budget • Le personnel du CCG fournit des produits et services avec rentabilité 	Processus administratifs internes
	Le CCG est un modèle exemplaire d'institution d'apprentissage		Apprentissage et croissance
			Rendement financier

* Bien que tous les secteurs d'activité contribuent à ces résultats clés, le secteur d'activité 4 joue un rôle majeur à cet effet grâce à l'intégration, à la coordination et au contrôle qu'il exerce.

B. Plans des secteurs d'activité

Le CCG fonctionne avec quatre secteurs d'activité. Dans la conduite de toutes les stratégies concernant les secteurs d'activité 1, 2 et 3, il appliquera des normes de qualité pour améliorer son efficacité en tant qu'institution d'apprentissage pour cadres. Il envisage par exemple d'aligner ses produits et services sur des pratiques et principes de gestion d'avant-garde et il s'assurera que ses approches et méthodes sont en conformité avec le programme général établi par le gouvernement pour la gestion de la fonction publique. Il procédera à l'évaluation de ses approches afin d'améliorer continuellement celles-ci. Dans la présente section, nous allons exposer ses futures orientations et stratégies sous ces en-têtes.

Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain

Objectif

Le secteur d'activité 1 contribue à améliorer le rendement des cadres de la fonction publique dans les services fournis aux Canadiens et Canadiennes grâce à des travaux de recherche qui serviront à établir un programme de gestion pour la fonction publique de demain, à le faire comprendre et à susciter des engagements. Ce secteur met au point des méthodes globales et des processus d'intégration visant à améliorer et à coordonner la mise en oeuvre de cadres, d'approches et de méthodes de planification stratégique générales. Il donne également des conseils stratégiques à la Présidente du Centre et au conseil d'administration pour la formulation et la progression des objectifs stratégiques et des buts opérationnels du CCG. Son volet de recherche est chargé d'élaborer des stratégies, des approches et des méthodes de recherche dans des domaines d'intérêt général pour la fonction publique et d'orienter la mise au point et l'adaptation de programmes tenant compte des priorités générales de la fonction publique.

Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité

La recherche sur la gestion fait partie des capacités stratégiques du CCG. En tant que telle, son utilité est la suivante :

- premièrement, en tant que composante de la fonction publique fédérale, la recherche stratégique du Centre a pour effet d'améliorer et de renforcer la capacité d'élaboration de politiques et de gestion de la fonction publique dans son ensemble;
- deuxièmement, elle sert d'instrument pour repérer toutes les questions de politiques et les grandes tendances de la gouvernance qui influent sur le rôle du gouvernement, et pour transmettre cette information qui servira à former les dirigeants de la fonction publique à leur rôle de chef et de gestionnaire de demain;
- troisièmement, comme « allumoir » en matière de gestion et d'élaboration des politiques grâce aux intuitions de ses chercheurs, à son capital intellectuel et à ses

travaux avec les cadres supérieurs de la fonction publique, la recherche stratégique du Centre aide de toutes ses forces à établir le programme de la fonction publique et à orienter l'évolution de cette dernière pour en faire une organisation d'apprentissage sans cloisons, dotée d'un leadership efficace, et bien décidée à renforcer sa capacité de gestion et d'élaboration de politiques, à moderniser ses prestations de services, à renforcer les relations entre le gouvernement et les citoyens, et à veiller au renouvellement de la fonction publique.

Un CCG efficace au service de la modernisation et de la transformation de la fonction publique a également besoin d'une capacité de planification stratégique pour détecter d'avance les problèmes d'administration publique et de gestion, afin de pouvoir concevoir et mener des interventions appropriées au niveau de la recherche et de l'apprentissage.

Ce secteur d'activité continuera à l'avenir à contribuer au programme de gestion de la fonction publique en faisant des sondages et en repérant les sujets d'étude pouvant utilement figurer dans les programmes d'apprentissage que le CCG concevra pour répondre aux besoins des dirigeants de la fonction publique chargés de gérer ces pressions et problèmes. Il jouera ce rôle grâce à sa recherche sur les nouveautés apparues dans la fonction publique canadienne et dans celle d'autres pays, et aussi grâce à ses propres réseaux d'interaction entre dirigeants de la fonction publique.

Ce secteur a un environnement stratégique et opérationnel extrêmement dynamique, une « géométrie variable » tout à fait représentative du terrain que constituent les systèmes et organisations repensés et transformés de fond en comble. On trouvera ci-dessous quelques-uns des facteurs clés qui devraient déterminer la manière dont ce secteur réagira à cet environnement.

- *Une focalisation plus serrée sur un plus petit nombre de thèmes dans un esprit plus pratique.* Le domaine de recherche potentiel du Centre est vaste et dynamique. À l'horizon en expansion se dessinent de nouvelles tendances, réalités et pratiques, des domaines prometteurs et des concepts péremptores. Et pourtant les ressources restent rares tandis que les délais d'exécution se rétrécissent. Le Centre doit donc focaliser sa recherche et se décider à faire moins de choses, mais à les faire bien. Naturellement, cela veut dire qu'il devra faire des choix conscients et délibérés entre priorités concurrentes.
- *Un renforcement des liens.* Un Centre axé sur un plus petit nombre de thèmes devra forcément compter sur des liens renforcés et élargis en matière de recherche et de connaissance, et recourir au « troc » et à d'autres échanges techniques pour obtenir le savoir sur la gestion que la recherche directe ne lui permet plus d'acquérir. Il sera également obligé de continuer à chercher et à établir des liens permanents intégrés entre les efforts de recherche et la mise au point du contenu des programmes d'apprentissage. Pour répondre à ces besoins, il y a deux composantes clés, à savoir un cadre de planification stratégique harmonisant les divers besoins des ministères et organismes, et un ensemble de valeurs communes à toute la fonction publique.

- *Une ouverture vers l'extérieur, des réseaux et des partenariats.* Un Centre axé sur un plus petit nombre de thèmes devra également s'ouvrir et compter davantage sur l'extérieur tout en misant sur les réseaux et partenariats tournés vers la connaissance. Un grand réseau composé de représentants fédéraux, provinciaux et municipaux et de personnalités du monde universitaire et du secteur privé participe actuellement à une série de projets de recherche visant à inciter les dirigeants de la fonction publique à explorer sous certains aspects des prestations de services axées sur les citoyens. Ce réseau travaille actuellement à la formulation de recommandations visant à pousser la fonction publique vers ce but. Quatre autres réseaux ont été créés pour les dirigeants de la fonction publique au niveau des sous-ministres adjoints. Ils centrent leur attention sur la réglementation et la conformité, des modes différents de prestation de services, la revitalisation de la fonction publique, et la science.
- *Une solide dimension prospective et prédictive.* Pour acquérir une robuste capacité de planification stratégique, il y a encore un autre élément clé, à savoir l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies et d'approches pour prévoir les nouveaux problèmes rencontrés par la fonction publique et les gestionnaires du service public. Il faut aussi déterminer les besoins et attentes des clients dans le domaine de l'apprentissage des cadres. Une bonne compréhension de ces besoins et un programme de recherche robuste axé sur la détection des problèmes de gestion cruciaux sont des composantes essentielles. Cette dimension prospective des activités de planification stratégique et de recherche sur les politiques a encore une composante tout aussi importante, à savoir les besoins de la fonction publique de demain. Des questions du genre « De quoi aura-t-on besoin dans la fonction publique des années 2005-2010? » et « Que signifieront ces besoins pour les qualités et les styles de leadership requis? » se poseront de plus en plus pour la fonction publique dans son ensemble et pour la fonction de recherche et de planification stratégiques du Centre.
- *Une recherche pratique fondée sur les priorités, la transformation, l'amélioration et l'évolution de la fonction publique.* Les efforts de recherche devront être pratiques et orientés vers des théories et des pratiques susceptibles d'améliorer la capacité de gestion de la fonction publique. Des forums et des réseaux d'universitaires et de praticiens pourront donner des bases plus solides au programme de recherche. Ces forums pourront réunir des dirigeants de la fonction publique, des universitaires et des intellectuels de premier rang, débattre de problèmes de gestion de la fonction publique et y apporter des solutions grâce à des réseaux nationaux et internationaux existants ou nouveaux. Les participants, quant à eux, se joindront à des réseaux durables qui pourront être de puissants instruments pour faire entrer les dirigeants de la fonction publique dans le débat, leur faire mieux comprendre les nouveaux problèmes et leur permettre d'influer davantage sur le programme de gestion de la fonction publique.

Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 1

Secteur d'activité 1 :	
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	
SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS	STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS
<p>La recherche stratégique sur la gestion publique contribue actuellement et pour l'avenir au programme de gestion général de la fonction publique</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>651 500 \$</p>	<p>Des stratégies et projets de recherche stratégique sur la gestion publique qui s'alignent sur le programme général de gestion grâce aux activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mesure de l'environnement extérieur et recherche pour donner des conseils utiles au conseil d'administration et à la Présidente du Centre sur la réaction du CCG au programme de la fonction publique et aux besoins des clients • recherche judicieuse grâce à des réseaux de dirigeants de la fonction publique, d'universitaires et de représentants du secteur privé et à des centres de connaissances dans les domaines de la gouvernance, du leadership, de la culture et de l'efficacité organisationnelles, et émission de messages clés communs dans tous les programmes • repérage des questions de politiques et des grandes tendances de la gouvernance qui influent sur le rôle du gouvernement, et transmission de l'information au secteur public et aux dirigeants de la fonction publique en vue de les former à leur rôle de chefs et de gestionnaires de demain.
<p>Les cadres supérieurs se montrent plus résolus à exécuter le programme général et mieux informés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion d'avant-garde, et ils forment des communautés de praticiens plus fortes</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>651 500 \$</p>	<p>Recherche stratégique utile et opportune, établissement et entretien de relations de travail stratégiques avec des dirigeants de la fonction publique et d'autres collaborateurs grâce aux activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • recherche coordonnée, gestion stratégique, rapports d'information, examen des résultats par les pairs • un programme de recherche susceptible de contribuer directement à un changement dans la culture de la fonction publique, pour adopter les valeurs et comportements qui permettront de mettre en oeuvre les priorités de la fonction publique et d'accroître la fierté • les cadres de la fonction publique et un nombre croissant de praticiens s'associent à des communautés de praticiens et acquièrent des connaissances en formant des réseaux sur des problèmes cruciaux de recherche et d'apprentissage et sur la recherche et l'apprentissage par l'action.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 1

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain				
Dépenses brutes	1 577	1 303	1 303	1 303
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	1 577	1 303	1 303	1 303
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	125	0	0	0
Total	1 452	1 303	1 303	1 303

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage

Objectif

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer le rendement des cadres de la fonction publique au service des Canadiens et Canadiennes en créant des possibilités d'apprentissage collectif et en formant des cadres attentifs, très compétents et innovateurs. Il est chargé de renforcer la capacité de leadership de la fonction publique par l'apprentissage. Il assure le leadership professionnel dans la conception, la formulation et la mise en oeuvre de stratégies, d'approches et de normes pour la planification et l'exécution de projets et de programmes de perfectionnement propres à améliorer les capacités et les compétences des cadres et gestionnaires prometteurs.

Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité

L'un des principaux défis à relever par ce secteur d'activité est de rendre le contenu et les méthodes de ses programmes de développement de carrière plus utiles, afin d'accroître son aptitude à former de bons cadres pour la fonction publique—de futurs dirigeants dans le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)—et d'anciens et de nouveaux dirigeants dans le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)—cadres qui auront les compétences nécessaires pour relever les futurs défis de la fonction publique.

En augmentant ainsi l'utilité du contenu et des méthodes de ce secteur d'activité, on cherche à former des dirigeants de la fonction publique possédant les techniques et le savoir-faire nécessaires pour faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques publiques. En même temps, ce secteur devra prouver que ses programmes permettent de susciter réellement chez les dirigeants un comportement favorisant la réalisation des priorités de la fonction publique, et qu'ils contribuent à résoudre de nombreux problèmes de toute sorte. Naturellement, cela suppose une prise de conscience aiguë du cadre gouvernemental et public dans lequel évoluent ces dirigeants et de la manière dont cet environnement détermine leur travail. Les dirigeants de la fonction publique doivent s'exercer à faire participer les citoyens et à utiliser les techniques de gestion nécessaires à la planification et à la mise en oeuvre des politiques. Ils doivent absolument savoir comment travailler avec les intervenants tout en maîtrisant les techniques et attitudes dont ils auront besoin pour fournir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes. Mais pour pouvoir fournir un tel service, ils devront avoir en eux le sens du professionnalisme, fuir tout sectarisme, et savoir prendre des risques et travailler en partenariat. Ils devront être passés maîtres dans la gestion des ressources humaines dont dépendent les défis exposés ci-dessus.

Voilà la toile de fond sur laquelle ce secteur devra faire face à un ensemble de facteurs stratégiques et opérationnels ardu. Les répercussions les plus importantes viendront des facteurs suivants :

- *Augmentation du nombre de candidats aux programmes de ce secteur d'activité.* On s'attend à voir fortement augmenter le nombre de candidats au CAP et au PSG ces prochaines années. Il faudra donc au plus vite entreprendre un important travail préparatoire pour pouvoir augmenter « proportionnellement » les capacités. Il faudra également que le secteur se tienne prêt à choisir une approche faite de souplesse en mettant au point des modules courts qui pourront être mis en place rapidement et ne demanderont pas trop de temps aux cadres. La souplesse devra également s'étendre à la méthode d'exécution. Par exemple, avec des options telles que la « formation des formateurs », on aura le double avantage de pouvoir augmenter facilement les capacités tout en dotant les ministères de solides moyens internes de formation et de développement de carrière.
- *Le programme CAP est en cours de remaniement.* Le programme CAP existe depuis des années. Son contenu et ses méthodes ont besoin d'être modernisés et rendus plus accessibles face aux rapides changements que connaissent à la fois la fonction publique et les tendances en matière de développement de carrière. Une nouvelle version sortira en avril 1999 pour être mise en oeuvre en septembre 1999.
- *Des programmes courts pour cadres s'avèrent nécessaires.* Des consultations ont également révélé que des programmes de perfectionnement courts pour cadres seraient extrêmement profitables. De plus, elles ont montré quelques-unes des caractéristiques à donner à ces programmes. Il est, entre autres, recommandé de donner à ceux-ci une structure fortement modulaire composée de modules courts pouvant être présentés souvent, n'importe où dans le pays, et dans divers contextes. Par exemple, le programme appelé Orientation des cadres de direction, qui sera lancé au cours de la période de planification, sera axé sur les aspects clés d'un poste de cadre. On a également conçu un Programme sur l'appareil gouvernemental, qui va être offert onze fois par an dans quatre régions à partir du mois de février 1999.
- *Rendre les programmes de développement de carrière plus utiles.* Pour augmenter l'utilité des programmes du Centre, ce secteur d'activité sera obligé de miser sur des réseaux d'apprentissage composés de participants travaillant ensemble à la recherche de solutions pour des problèmes réels liés à des priorités organisationnelles. En outre, le Centre aura besoin d'établir un programme d'analyses comparatives systématiques pour améliorer continuellement ses programmes, et il mettra en oeuvre, pour chacun d'eux, un système permettant d'évaluer leur succès et la nécessité d'un changement et d'une amélioration.
- *Recours intensif à la technologie de l'information.* Ce secteur d'activité devra être particulièrement attentif aux possibilités offertes par l'intégration de la technologie de l'information dans l'exécution de ses programmes. On s'attend à ce que la place donnée à la technologie pour progresser dans l'apprentissage des participants soit une importante mesure de l'utilité et du succès de ces programmes.

Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 2

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	
SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS	STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS
<p>Une capacité de leadership renforcée, accompagnée des compétences requises pour pouvoir servir efficacement les Canadiens et Canadiennes</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>5 876 000 \$</p>	<p>Un renforcement de la capacité de leadership chez les cadres de la fonction publique grâce à un apprentissage supérieur, résultant de la mise au point et de l'exécution de stratégies, de projets et de programmes bien ciblés. Il s'agira entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de remanier le programme CAP en se faisant plus attentif aux besoins régionaux • de moderniser le PSG • d'augmenter « proportionnellement » les capacités d'exécution afin de pouvoir faire face à un accroissement de la demande de programmes CAP et PSG • de contribuer au changement de culture dans la fonction publique et à l'accroissement de la fierté • d'accroître la participation des dirigeants de la fonction publique grâce à l'établissement de réseaux d'apprentissage par l'action, afin d'aborder et de résoudre les problèmes organisationnels • de mettre au point des programmes courts pour cadres, dotés d'une structure et de moyens d'exécution souples et composés de modules courts à offrir dans diverses combinaisons en fonction des besoins. Les modules en question porteront sur « L'orientation des cadres de direction » et « L'appareil gouvernemental ».

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 2

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage				
Dépenses brutes	5 246	5 876	5 876	5 876
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	5 246	5 876	5 876	5 876
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	2 499	2 070	2 070	2 070
Total	2 747	3 806	3 806	3 806

Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation

Objectif

Le secteur d'activité 3 a pour objectif général de soutenir les leaders du changement et de la transformation pendant qu'ils mettent en oeuvre les priorités de la fonction publique dans les ministères. Il cherche à détecter les problèmes cruciaux intéressant tous les ministères et à donner des conseils sur les modèles, stratégies et techniques de leadership et d'apprentissage pour cadres, ainsi que sur les fournisseurs en la matière. Il trouve et met à l'essai des méthodes d'apprentissage révolutionnaires et il effectue ou se procure des analyses pour déterminer quelle sera la meilleure façon de concevoir et d'exécuter des programmes d'apprentissage répondant aux besoins. Il aide les dirigeants à concevoir, à formuler et à mettre en oeuvre des stratégies, des méthodes et des projets pour répondre à des besoins d'apprentissage communs à plusieurs ministères.

Contexte stratégique et opérationnel du secteur d'activité 3

Le secteur d'activité 3 conçoit et met au point des activités et interventions à participation libre pour l'apprentissage des cadres. Il s'agit entre autres de l'établissement du programme du Forum des sous-ministres/sous-ministres adjoints et de la gestion de toutes les activités qui y sont associées, de l'organisation de la série des discussions informelles, et de conférences et autres manifestations spéciales liées à l'apprentissage d'avant-garde dans l'administration et la gestion publiques. Le principal défi à relever par ce secteur au cours de la période de planification sera le lancement du nouveau Programme de leadership corporatif qui facilitera le changement de culture pour une masse critique de cadres de la fonction publique tout en leur donnant les compétences clés requises.

Tandis que le secteur d'activité 2 est centré sur le perfectionnement des techniques de leadership chez les gestionnaires et cadres prometteurs, le secteur d'activité 3 a pour objectif de façonner et de modifier la culture organisationnelle afin d'accroître l'aptitude des cadres à diriger et à mettre en oeuvre les priorités de la fonction publique. Il est ciblé sur une masse critique de cadres de tous les ministères.

L'environnement de la fonction publique change rapidement, ce qui rend nécessaire une adaptation et une transformation vigoureuses et oblige à adopter des méthodes d'apprentissage reconnues pour être efficaces dans de telles circonstances. Il y a de solides éléments qui prouvent que le modèle d'apprentissage traditionnel composés d'interventions uniques en salle de classe est tout à fait insuffisant si l'on veut perfectionner les techniques cruciales dont on a besoin pour gérer le changement et le renouvellement continuel.

C'est la raison pour laquelle ce secteur d'activité va se consacrer à la mise au point d'un Programme de leadership corporatif tournant autour de thèmes centrés sur le renouvellement de la fonction publique, l'apprentissage individuel, l'élaboration de politiques et la prestation de services, et s'étendant sur une période de dix-huit mois. Les participants auront des cours en salle de classe et ils seront répartis en petits groupes d'apprentissage avec une possibilité d'encadrement et d'évaluation. Le programme est

destiné à perfectionner par des méthodes d'avant-garde les capacités clés des dirigeants tout en respectant la réalité vécue quotidiennement par les cadres supérieurs de la fonction publique de nos jours : un gros volume de travail, des changements rapides et continuels, un manque de temps et des conditions de travail très astreignantes.

Le Programme de leadership corporatif est fondé sur des idées modernes visant à ancrer le processus d'apprentissage dans les conditions de travail réelles des participants et à le rentabiliser aussi bien pour les cadres pris individuellement que pour la fonction publique fédérale. Il est conçu pour former des cadres capables de mener la fonction publique dans le prochain millénaire. Comme il est étroitement lié au programme et aux priorités générales de la fonction publique, il sera ouvert à tous les cadres de la fonction publique à tous les niveaux.

En participant à ce programme, les cadres vont acquérir les capacités qui leur permettront d'augmenter leur rendement dans les tâches suivantes :

- Communiquer l'orientation de la fonction publique du Canada
- Élaborer des politiques en collaboration avec d'autres
- Offrir des prestations de service de niveau mondial
- Vivre et modeler les valeurs de la fonction publique du Canada (c.-à-d. « faire ce que l'on dit »)
- Travailler avec efficacité d'un secteur à l'autre au sein d'une institution sans cloisonnement
- Diriger des personnes, des équipes et des organisations
- Acquérir du savoir et se perfectionner, et transmettre leurs connaissances aux autres.

Le programme opéra clairement pour des questions d'ordre pratique – plutôt que théoriques. Ces questions et approches seront représentatives des problèmes de la vie réelle que les participants rencontrent tous les jours dans leur travail. On mettra l'accent sur des méthodes de résolution de problèmes pragmatiques et orientées vers l'action. Tous les éléments du processus d'apprentissage viseront à compléter et à enrichir l'expérience professionnelle des participants.

Le Programme de leadership corporatif se composera de cinq modules, qui seront chacun axés sur un des thèmes clés du renouvellement de la fonction publique :

- *Renouvellement du leadership* - Ce module apporte des connaissances approfondies sur la manière d'orienter et d'habiliter le personnel et il fait naître un engagement ferme d'obtenir des résultats alors qu'on travaille par l'entremise d'autres personnes.

- *Leadership et apprentissage* - Ce module apporte aux cadres des connaissances sur la manière d'apprendre efficacement -- technique d'une importance cruciale pour les organismes d'apprentissage de la fonction publique dans le nouveau millénaire -- et il leur montre comment faire de l'apprentissage un outil de leadership.
- « *Se mettre à la place des autres* » - Ce module développe l'aptitude à l'écoute, l'empathie, l'ouverture vers l'extérieur et le souci des besoins de chacun, qui sont les pierres angulaires comportementales de l'amélioration des services offerts aux Canadiens et Canadiennes.
- « *Au-delà du cloisonnement, au-delà des chasses gardées* » - Ce module inspire un style de travail riche en valeurs et en moralité, qui ignore les cloisons et trouve un équilibre entre l'intérêt public et celui de l'individu, en vue de faire intervenir davantage les citoyens et d'améliorer la prestation des services offerts aux Canadiens et Canadiennes.
- « *Organiser les éléments du tout* » - Avec ce module, les cadres de la fonction publique entrent dans un processus d'apprentissage sur la manière de faire un tout des connaissances acquises, tout en poursuivant le « périple de leur apprentissage » et en établissant des relations et des réseaux d'apprentissage permanents.

Ce secteur d'activité a choisi, par voie de concours, une pléiade de professionnels d'avant-garde de la conception, du développement et de l'exécution, qui travailleront avec le Centre sur ces modèles au niveau de l'élaboration, de la mise au point, des essais pilotes et de la mise en place.

Sur cette toile de fond, les facteurs suivants seront particulièrement déterminants pour façonner l'environnement stratégique et opérationnel dans lequel ce secteur planifie et met en oeuvre ses activités :

- *Gestion efficace de la mise au point et de la mise en place du nouveau Programme de leadership corporatif.* Dans les deux prochaines années, le secteur travaillera avec des concepteurs professionnels et avec une quarantaine de cadres supérieurs, désignés par leurs sous-ministres, à la conception, à la mise au point, aux essais pilotes et à la mise en place de ce programme. Il mettra ce dernier en circulation progressivement et « sous contrôle », ce qui signifie que les modules seront conçus, mis au point et soumis à des essais pilotes dans une série de processus parallèles et séquentiels qui permettront d'exploiter les ressources et de limiter les délais d'exécution au maximum. Pour mener à bien ce processus, le secteur ainsi que tous les cadres du CCG devront déployer de gros efforts d'intendance.
- *Faire du Programme de leadership corporatif le programme « de tous les cadres de la fonction publique ».* Tout en déployant les efforts d'intendance mentionnés ci-dessus, le secteur devra impérativement lancer une campagne générale d'information et de communication pour présenter ce programme comme la vedette des programmes d'apprentissage, celui auquel tous les cadres doivent envisager de

s'inscrire. En soi, cette campagne représente déjà toute une entreprise et le secteur devra trouver des moyens de la lancer avec efficacité et efficacité sans que ce soit au détriment de la conception du programme, de sa mise au point et des essais pilotes.

- *Exécution rapidement modulable du Programme de leadership corporatif.* On a des raisons de penser que le programme fera l'objet d'une forte demande alors que les délais dans lesquels cette demande devra être satisfaite seront plus courts que les prévisions des meilleurs plans ne le laissent entendre. En d'autres termes, il faudra une exécution des plus modulable pour pouvoir aussi rapidement que possible accepter une masse critique de candidats à brève échéance. Si les candidats se heurtent à de longues périodes d'attente, ils se laisseront et le contenu du programme « data ».
- *Actualisation constante du Programme de leadership corporatif.* Dans le moyen à long terme, ce secteur d'activité aura à relever un défi de taille, à savoir la nécessité cruciale de conserver aux matières, méthodes, techniques et approches de ce programme toute leur actualité et utilité. Ce sera là un problème opérationnel constant qui, dans le cas des derniers modules, viendra se superposer aux problèmes que posent déjà les essais pilotes en cours, la mise en place et l'exécution.
- *Continuer à détecter et à combler les lacunes cruciales.* Outre qu'il devra centrer son attention sur le nouveau programme, le secteur aura à surveiller continuellement son public-cible pour pouvoir détecter et combler, au moyen d'interventions, toute lacune cruciale dans les compétences, capacités et comportements dont les cadres ont besoin pour faire progresser la fonction publique dans la voie du renouvellement et la rendre plus rapidement apte à résoudre les problèmes horizontaux. Il y a également un domaine spécial auquel le secteur devra prêter attention, à savoir la gestion de la diversité.
- *Continuer à synchroniser les interventions en matière d'apprentissage avec l'évolution des besoins organisationnels.* Ce secteur doit continuellement s'assurer que ses interventions -- actuelles et en cours de mise au point -- répondent aux besoins cruciaux en pleine évolution. À ce effet, il doit impérativement travailler en partenariat avec des fournisseurs de niveau mondial à la conception, à la mise au point et à l'adaptation de tels programmes. L'ancien programme *Le leadership en période de transition* en est un exemple.
- *Miser sur l'influence du Centre.* Ce secteur doit continuer à miser sur la capacité du Centre à exercer la plus grande influence possible en dispensant des conseils aux clients de tous les ministères sur les structures, techniques et normes de leadership et d'apprentissage, fournisseurs compris, le tout en étroite collaboration avec la fonction Processus et Tendances d'apprentissage.

Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 3

<p>Secteur d'activité 3 :</p> <p>Soutenir les leaders du changement et de la transformation</p>	
<p>SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS</p>	<p>STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS</p>
<p>Stratégies visant à détecter et à régler les problèmes d'apprentissage communs à tous les cadres afin de faciliter la gestion du changement dans la fonction publique</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>1 373 000 \$</p>	<p>Choix et conception des projets d'apprentissage les plus efficaces pour les ministères, mais à l'échelle de toute la fonction publique. Il s'agit plus particulièrement des suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le leadership en période de transition • la Conférence Manion • des manifestations spéciales, dont les Forums des SM/SMA, la série des discussions informelles, des conférences et des manifestations spéciales liées aux besoins d'apprentissage de toute la fonction publique, ainsi que des réceptions en l'honneur de nouveaux cadres
<p>Interventions à grande échelle pour améliorer le rendement des cadres</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>994 000 \$</p>	<p>Développement et mise en oeuvre d'interventions à grande échelle touchant tous les fonctionnaires, en particulier les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nouveau Programme de leadership corporatif • des programmes courts pour cadres, y compris sur la diversité • des programmes pour les membres des tribunaux • un programme pour les chefs d'organismes • la production d'un CD-ROM sur le processus de réglementation comme instrument d'apprentissage pour cadres <p>Conseils aux dirigeants ministériels sur les structures, techniques et normes des programmes d'apprentissage, fournisseurs compris, et sur les programmes d'apprentissage et de leadership offerts (en étroite collaboration avec la fonction Processus et tendances et d'apprentissage)</p>

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 3

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Soutenir les leaders du changement et de la transformation				
Dépenses brutes	2 672	2 367	2 367	2 367
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	2 672	2 367	2 367	2 367
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	1 048	1 025	1 025	1 025
Total	1 624	1 342	1 342	1 342

Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes

Objectif

Le secteur d'activité 4 a pour objectif de tirer le maximum de la capacité interne du CCG et des moyens investis par celui-ci dans ses ressources financières, humaines, matérielles et informatives. Il vise également à devenir le modèle de ce qu'il enseigne. Il assure le leadership dans tous les secteurs de programmes et de services appuyant les orientations stratégiques du CCG. Il s'agit notamment d'un régime de gouvernance et de responsabilisation pour instaurer un système de rendement fondé sur les résultats, d'un système et d'un processus de planification des activités axés entre autres sur les ressources humaines, leurs capacités et leurs problèmes, et d'un flot d'idées, de processus et de systèmes circulant efficacement et uniformément entre les secteurs d'activité.

Contexte stratégique et opérationnel de ce secteur d'activité

Ce secteur d'activité a régulièrement appliqué une stratégie visant à améliorer la capacité interne en investissant continuellement, de façon réfléchie et prudente, dans ses ressources et plus particulièrement son personnel.

L'année dernière, le Centre d'apprentissage a régularisé sa classification et son effectif et mis sur pied un solide cadre conceptuel pour ses ressources humaines, en réorganisant notamment sa politique de récompense et de reconnaissance. Au cours de la période de planification, il poursuivra ses travaux pour déterminer quelles sont les compétences dans les domaines de la Recherche et planification stratégiques et il mettra au point les programmes et les plans d'apprentissage de tout son personnel. En outre, il veillera à ce que des outils et des processus de responsabilisation soient en place pour mesurer la qualité et l'efficacité du leadership des ressources humaines.

Afin de renforcer le régime de responsabilisation et mieux sensibiliser le personnel à l'information sur le rendement, le CCG a créé un modèle de rapport multidimensionnel de performance qui indique, pour chaque secteur d'activité, les secteurs de résultats clés, les projets et les mesures du rendement ainsi que les stratégies pour atteindre ces objectifs. Le Centre a eu l'occasion de travailler avec cette stratégie d'évaluation toute l'année dernière et il continuera à l'affiner et à l'améliorer.

L'année dernière, le Centre a mené à bien quelques projets clés pour améliorer son image. Il a notamment mis au point une marque officielle, à savoir *CCG : Le Centre d'apprentissage*. Il a également réuni toutes ses opérations au même endroit.

Au cours de la période de planification, il orientera ses efforts vers la communication et la diffusion externe. Parmi ses moyens de marketing et de communication, il y a ceux déjà en usage, tels que les divers réseaux électroniques d'apprentissage et de recherche, le site Web, les rencontres avec les comités de gestion des ministères clients et les exposés faits à cette occasion, moyens auxquels viennent s'ajouter certaines activités menées par chaque secteur d'activité.

Le Centre a toujours accordé une grande place à la gestion et à la technologie de l'information dans ses activités. Il a travaillé ces deux dernières années à la mise à jour, selon les nouvelles normes, de son infrastructure de technologie de l'information et de communication. Il l'a fait en deux phases. Dans la première, il s'est concentré sur les outils utilisés pour des travaux internes et sur ceux servant à fournir des services aux clients via Internet. Dans la seconde phase, il a enrichi l'usage que l'on faisait de ces outils dans la gestion et la prestation d'informations et il a commencé à l'étendre à des programmes dirigés à l'extérieur—les programmes, réseaux, manifestations spéciales et informations en matière d'apprentissage. Il commence maintenant à utiliser son potentiel technologique renforcé dans la conception et l'exécution de produits et de réseaux d'apprentissage informatisés. Il continuera par exemple à travailler sur un CD-ROM concernant le processus de réglementation. L'année dernière, il a réalisé un prototype technologique et, durant la période de planification, il commencera à travailler sur le contenu du CD-ROM. Il doit aussi impérativement améliorer son aptitude à établir et à gérer des bases d'information et à en extraire des données pour ses activités.

Les plans de l'an 2000 sont en place et, au cours de la période de planification, le Centre entreprendra de contrôler son matériel informatique et ses logiciels, applications et systèmes.

Ce secteur d'activité continuera à être soumis aux fluctuations des attentes, tendances et événements du vaste monde de la formation des cadres. Confronté aux facteurs qui gouvernent ce monde, le secteur d'activité 4 se voit contraint de synchroniser étroitement ses objectifs avec ceux des trois autres secteurs. Il continuera également à entretenir une philosophie de modelage des valeurs du Centre. À cet effet, il doit veiller à ce que ses propres employés aient accès aux mêmes types de perfectionnement professionnel que ceux que le Centre recommande à ses clients : plans d'apprentissage personnels, réseaux et apprentissage continu. Il continuera aussi à être influencé par les impératifs des organismes centraux, qui insistent sur la modernisation de la fonction de contrôle, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et les effets profonds de la technologie de l'information.

On trouvera ci-dessous quelques-uns des facteurs qui influenceront sur la ligne de conduite de ce secteur d'activité à l'avenir, avec les problèmes qui en découlent :

- *Nécessité de renforcer et d'améliorer le régime de responsabilisation du CCG.* Le Centre sera obligé de revoir et d'affiner continuellement ses évaluations du rendement. Il conviendra tout particulièrement d'établir clairement une relation entre le rendement obtenu et les ressources utilisées dans le processus. Au cours de la période de planification, il sera essentiel de porter une attention particulière à l'affinement des systèmes et méthodes d'évaluation. Il faudra renforcer les analyses comparatives pour s'assurer que les comparaisons avec des établissements d'enseignement reconnus et autres institutions ayant des mandats, des préoccupations et des activités comparables permettent au Centre de mieux évaluer la qualité et l'efficacité de ses programmes et services d'apprentissage.

- *Nécessité de se préparer au nouveau régime de contrôle.* Il faudra ajuster le cadre de gestion financière du Centre suite à la modernisation de la fonction de contrôleur. À cet effet, le secteur d'activité devra impérativement s'assurer que les employés chargés de la gestion financière acquièrent les techniques nécessaires pour tenir une comptabilité d'exercice. En outre, il sera obligé de prendre des mesures pour que ses employés maîtrisent les techniques et systèmes qui leur seront nécessaires pour bien intégrer les informations financières et non financières et faciliter ainsi la prise de décisions. De plus, il sera tenu d'aider les gestionnaires du Centre à adopter les nouvelles valeurs et attitudes de contrôle, selon lesquelles on étaye les décisions à l'aide d'informations et d'analyses sur le rendement, tout en gérant les risques et en se montrant responsable.
- *Ouverture vers l'extérieur.* Le Centre doit impérativement réagir à la forte tendance de l'administration publique à adopter une attitude plus ouverte et plus attentive aux besoins de chacun, à s'ouvrir vers l'extérieur et à se pencher sur les problèmes par-delà les cloisonnements. Ce secteur d'activité accentuera -- en le suivant lui-même -- le virage vers une attitude plus ouverte sur l'extérieur et plus attentive aux besoins de chacun. Au cours de la période de planification, il aura pour but de multiplier les analyses comparatives pour certaines activités de services.
- *Mondialisation rapide et croissance de la technologie de l'information.* La mondialisation et la technologie de l'information offrent de plus en plus d'occasions et de stimulations pour former des réseaux, partager des informations et établir des relations de confiance mutuelle avec des partenaires en apprentissage du monde entier. Ce secteur d'activité aidera les autres secteurs à établir des réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage, partager des informations et accroître la confiance mutuelle entre des institutions ayant des mandats analogues dans le monde entier. Les opérations de gestion et de technologie de l'information devront servir d'outils et de guides pour aider le Centre à profiter au maximum des possibilités technologiques et des réseaux disponibles. En même temps, ce secteur montrera qu'il met lui-même à profit dans ses opérations toutes les nouvelles possibilités technologiques. Dans la mesure du possible, le Centre étudiera d'autres moyens d'automatisation des processus administratifs. Par exemple, pour aider à gérer le processus de passation de marché, il envisagera d'acheter un système automatisé.
- *Encourager la venue d'une organisation « réseautée ».* Les forces qui font augmenter l'interdépendance *entre* établissements d'enseignement ayant le même mandat (par suite de la mondialisation rapide) se manifestent tout autant *au sein même* de ces établissements. Il devient alors tout à fait impératif d'intégrer davantage les informations entre les institutions jouant un rôle aux divers stades du processus d'apprentissage. Au CCG, cela se traduit par la nécessité de plus en plus impérative de créer des liens efficaces entre les résultats des recherches, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs.

- *Prêter attention aux clients et aux besoins de chacun.* En sa qualité d'organisation modèle qui prêche par l'exemple, le CCG devra pratiquer la même éthique dans les services à la clientèle interne que celle qu'il enseigne dans ses programmes d'apprentissage. Ainsi, ses activités devront être dominées par le souci des clients, y compris les clients dans tous les aspects de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des programmes, et par une attitude à leur égard qui témoigne d'une attention soutenue aux besoins de chacun d'entre eux. Le secteur d'activité 4 sera le fer de lance et le modèle de cette attention aux clients et aux besoins de chacun. Pour sa part, en vue d'évaluer la satisfaction que ses produits et services donnent aux clients, il procédera, au cours de la période de planification, à un second sondage auprès de sa clientèle interne.

- *Avoir les bonnes compétences et capacités.* Ce secteur d'activité s'assurera que l'on continue d'investir dans les compétences de base. À cet effet, il coordonnera l'établissement de plans d'apprentissage pour tout le personnel, en commençant par les plans destinés à donner les compétences urgentes et cruciales. Pour ce secteur, il s'agira de connaissances et d'aptitudes dans les domaines de la fonction de contrôle, des partenariats et du service à la clientèle, de même que dans les disciplines traditionnelles. Pour celles-ci, on a déjà terminé les profils de compétence du personnel des services de programmes et on s'en servira comme base pour la mise au point des plans d'apprentissage et pour la participation ultérieure aux programmes d'apprentissage continu. En même temps, ce secteur d'activité aidera les autres secteurs, grâce à ses divers services de programmes, à perfectionner et à acquérir toute une série de capacités cruciales nécessaires aux activités liées aux programmes. Il s'agira plus particulièrement de les rendre capables :
 - de guider l'établissement de programmes d'apprentissage,
 - de trouver, sélectionner et gérer des ressources de niveau mondial en conception et en exécution de programmes, de conclure des partenariats avec des fournisseurs pour multiplier les occasions d'apprentissage et
 - de donner des conseils et des directives aux ministères au sujet des structures, approches et méthodes des programmes d'apprentissage.

Résultats, stratégies, activités clés et ressources du secteur d'activité 4

Secteur d'activité 4 :	
Soutien aux programmes	
SECTEURS DE RÉSULTATS CLÉS	STRATÉGIES ET ACTIVITÉS CLÉS
<p>Renforcement de la capacité interne du CCG</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>1 495 000 \$</p>	<p>Stratégies, programmes et processus qui améliorent la capacité interne du CCG tout en augmentant la rentabilité de ses investissements dans ses ressources humaines, financières et matérielles. Les activités nécessaires à cet effet seront les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intégration efficace du plan d'activité du Centre et de la Relève • établissement de boucles d'apprentissage efficaces composées de programmes de recherche et d'apprentissage • usage accru de la technologie de l'information dans les activités administratives, les interventions d'apprentissage et les réseaux de connaissances • perfectionnement continu des compétences de base cruciales chez les employés du Centre • gestion du problème de l'an 2000
<p>Le CCG est un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne</p> <p>Ressources à utiliser :</p> <p>2 901 000 \$</p>	<p>Stratégies et programmes qui donnent au CCG les capacités, les compétences, les systèmes, le cadre de responsabilisation et le potentiel qui lui permettront d'être un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne. Les activités nécessaires à cet effet sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • amélioration du régime de responsabilisation du CCG • établissement de liens efficaces entre les résultats de la recherche, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs et, plus particulièrement de réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage • contribution aux réseaux d'apprentissage de concert avec des organismes centraux et des ministères • attention plus soutenue aux clients et aux besoins de chacun • mise au point des programmes « modèles » fondés sur les meilleures pratiques, tels que des programmes d'apprentissage par l'action, des réseaux et des plans

Dépenses prévues pour le secteur d'activité 4

	Prévision 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001	Prévu 2001-2002
Soutien aux programmes				
Dépenses brutes	5 835	4 396	4 393	4 393
Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses nettes	5 835	4 396	4 393	4 393
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	475	0	0	0
Total	5 360	4 396	4 393	4 393

C. Rapport d'ensemble

Tableau sur les projets de l'an 2000

Projets de l'an 2000	Résultats attendus
1. Achèvement des contrôles du matériel informatique, des systèmes d'exploitation, des applications de bureau, des systèmes emboîtés, de la sécurité et des télécommunications de réseau, ainsi que des composantes et serveurs de gestion de réseau.	<ul style="list-style-type: none"> • Une plus grande certitude d'avoir tout fait pour être conforme aux exigences de l'an 2000 • Mise en oeuvre de plans d'urgence pour parer aux insuffisances
2. Choix et mise en oeuvre des systèmes et équipements de remplacement appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune interruption dans le fonctionnement des systèmes clés • Aucune interruption dans les prestations de services aux clients
3. Mise au point de plans de reprise des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des domaines prioritaires de reprise des activités • Une plus grande confiance dans les capacités technologiques du Centre, jointe à une meilleure compréhension • Une plus grande aptitude à la gestion, en particulier dans l'éventualité d'une défaillance technologique

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Autorisations de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 1999-2000	Budget principal des dépenses 1998-1999
Centre canadien de gestion			
5	Dépenses du Programme	9 725	9 388
(L)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> *	3 095	3 676
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 122	1 145
	Total de l'organisme	13 942	14 209

* Ce montant peut seulement être dépensé lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

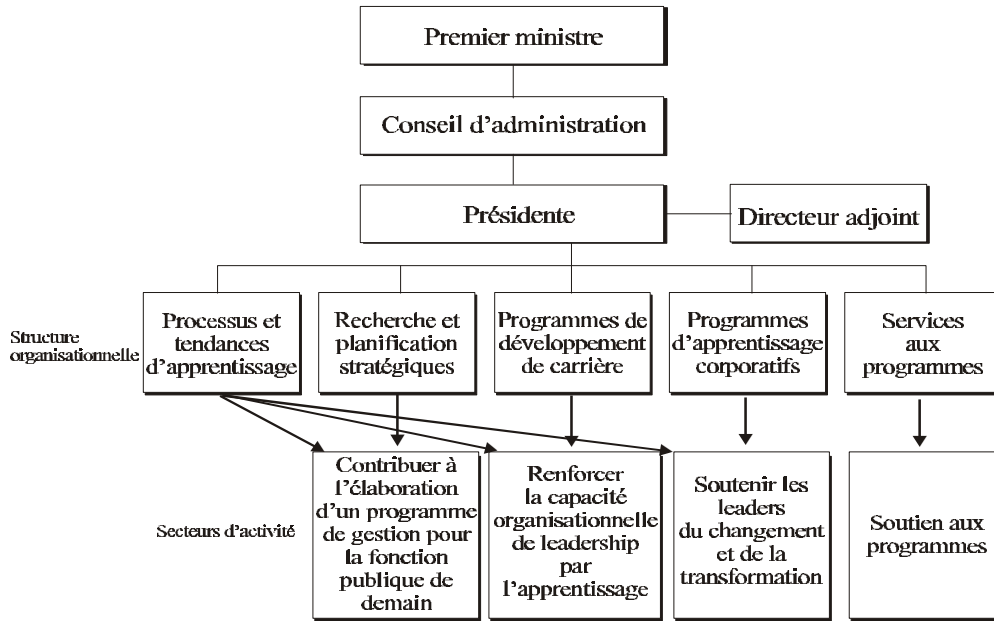
Tableau 2 : Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998-1999

(en milliers de dollars)	Poste responsable						Total
	Présidente	Directeur général	Directrice générale	Directeur général	Directeur général	Directrice générale	
Secteurs d'activité		Recherche et planification stratégiques	Programmes de dévelop. de carrière	Programmes d'apprent. corporatifs	Processus et tendances d'appr.	Services aux progr.	
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	1 227	76	1 303
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	5 660	216	5 876
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	2 259	108	2 367
Soutien aux programmes	1 099	3 297	4 396
Total des dépenses prévues	1 099	1 227	5 660	2 259	400	3 297	13 942

Note : Les totaux comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Renseignements relatifs au personnel

Tableau 2.1 : Organisation



Note: L'organigramme ci-dessus montre que le CCG envisage de se doter de nouvelles capacités en créant une direction générale intitulée *Processus et tendances d'apprentissage*, qui aurait des fonctions organisationnelles s'étendant « au pro-rata » aux secteurs d'activité 1, 2 et 3. Cette direction générale relèverait de la présidente et elle aurait des responsabilités et une obligation de rendre des comptes dans le domaine des normes et méthodologies de l'apprentissage utilisées par le CCG dans l'ensemble de ses organisations et programmes. Elle se consacrerait à l'établissement de normes de qualité pour les programmes d'apprentissage du CCG ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre général pour améliorer l'efficacité du CCG en tant qu'institution spécialisée dans l'apprentissage des cadres. Elle assurerait le leadership fonctionnel/professionnel dans la conception, la formulation et la mise en oeuvre de cadres, stratégies, plans et approches visant à déterminer et à vérifier la solidité et l'intégrité des programmes et projets du CCG dans le domaine de l'apprentissage des cadres. Elle serait également chargée de trouver et d'évaluer les dernières nouveautés dans ce domaine, afin que le CCG puisse être le chef de file mondial de l'apprentissage des cadres. Elle procéderait à des évaluations pour pouvoir apporter continuellement des améliorations aux approches et aux méthodes de travail du CCG.

Tableau 2.2 : Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité

	Prévision 1998–1999	Prévu 1999–2000	Prévu 2000–2001	Prévu 2001–2002
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	7	5	5	5
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	29	26	23	23
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	9	20	19	19
Soutien aux programmes	38	45	43	43
Total de l'organisme	83	96	90	90

Renseignements financiers supplémentaires
Tableau 3 : Sommaire des articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998–1999	Dépenses prévues 1999–2000	Dépenses prévues 2000–2001	Dépenses prévues 2001–2002
Personnel				
Traitements et salaires	5 134	5 611	5 608	5 608
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 078	1 122	1 122	1 122
	6 212	6 733	6 730	6 730
Biens et services				
Transport et communications	656	516	516	516
Information	101	80	80	80
Services professionnels et spécialisés	7 251	5 701	5 701	5 701
Locations	111	88	88	88
Réparation et entretien	110	87	87	87
Fournitures et approvisionnements	304	239	239	239
Autres paiements	0	0	0	0
Dépenses en capital secondaires	410	323	323	323
	8 943	7 034	7 034	7 034
Total des dépenses de fonctionnement	15 155	13 767	13 764	13 764
Capital				
Dépenses en capital contrôlées	0	0	0	0
Paiements de transfert				
Crédit	175	175	175	175
Dépenses budgétaires brutes	15 330	13 942	13 939	13 939
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	0	0	0
Dépenses budgétaires nettes	15 330	13 942	13 939	13 939
Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	4 147	3 095	3 095	3 095
Total	11 183	10 847	10 844	10 844

Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'année budgétaire

	Budgétaire								Total
	ETP	Fonction- nement*	Capital	Subven- tions et contri- butions	Dépenses brutes prévues	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes prévues	Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	5	1 128	0	175	1 303	0	1 303	0	1 303
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	26	5 876	0	0	5 876	0	5 876	2 070	3 806
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	20	2 367	0	0	2 367	0	2 367	1 025	1 342
Soutien aux programmes	45	4 396	0	0	4 396	0	4 396	0	4 396
Total	96	13 767	0	175	13 942	0	13 942	3 095	10 847

*Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002
Contributions				
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	175	175	175	175
Total	175	175	175	175

Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 1998- 1999	Recettes prévues 1999- 2000	Recettes prévues 2000- 2001	Recettes prévues 2001-2002
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	125	0	0	0
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	2 499	2 070	2 070	2 070
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	1 048	1 025	1 025	1 025
Soutien aux programmes	475	0	0	0
Total	4 147	3 095	3 095	3 095

Tableau 7 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire

Centre canadien de gestion	
(en milliers de dollars)	
Dépenses brutes prévues	13 942
Plus :	
<i>Services reçus sans frais :</i>	
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	672
Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	309
Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Ressources humaines Canada	0
Traitements et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	6
	987
Coût total du Programme	14 929
Moins :	
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	3 095
Coût net estimatif du Programme en 1999–2000	11 834

Autres renseignements

Tableau 8 : Liste des lois et règlements

Lois et règlements actuellement en vigueur

<i>Loi sur le Centre canadien de gestion</i>
--

(L.C., 1994, Chapitre 16, C-34)

Personnes-ressources pour obtenir de plus amples renseignements :

Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur
Directrice générale
Services aux programmes
Centre canadien de gestion
Téléphone : (613) 947-9338; télécopieur (613) 947-3668.