

# **Centre canadien de gestion**

## **Rapport sur les plans et les priorités 1998–1999**

**Pour la période  
1998–1999 à 2000–2001**

---

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. Objectif .....	3
C. Plan de dépenses .....	4
Section III : Plans, priorités et stratégies .....	5
A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies .....	5
Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique .....	5
Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage .....	7
Secteur d'activité 3 : Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation .....	8
Secteur d'activité 4 : Administration générale .....	9
B. Détails par secteur d'activité .....	10
Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique .....	10
Dépenses prévues .....	10
Objectif .....	10
Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité .....	10
Plans et stratégies clés .....	11
Résultats escomptés .....	12
Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage .....	14
Dépenses prévues .....	14
Objectif .....	14
Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité .....	14
Plans et stratégies clés .....	15
Résultats escomptés .....	16
Secteur d'activité 3 : Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation .....	17
Dépenses prévues .....	17
Objectif .....	17
Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité .....	17
Plans et stratégies clés .....	18
Résultats escomptés .....	18
Secteur d'activité 4 : Administration générale .....	20
Dépenses prévues .....	20
Objectif .....	20
Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité .....	20
Plans et stratégies clés .....	21
Résultats escomptés .....	25

Section IV :

Renseignements supplémentaires .....	27
Tableau 1 : Autorisation de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses .....	27
Tableau 2 : Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998-1999 .....	28
Renseignements relatifs au personnel .....	28
Tableau 2.1 : Équivalents temps plein (ÉTP) prévus par secteur d'activité .....	29
Tableau 2.2 : Détails des besoins en ÉTP .....	29
Renseignements financiers additionnels .....	30
Tableau 3 : Article courant de dépenses par programme .....	30
Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'exercice du Budget des dépenses .....	31
Tableau 5 : Paiements de transfert par secteur d'activité .....	32
Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité .....	32
Tableau 7 : Coût net du programme pour 1998-99 .....	33
Autres renseignements .....	34
Figure 8 : Liste des lois et règlements .....	34
Pour de plus amples renseignements .....	35

## **Section I : Messages**

### **A. Message du ministre**

Le Centre canadien de gestion (CCG), une ressource ministérielle pour la fonction publique, est le pivot de la réalisation des priorités générales de la fonction publique fédérale 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, par suite du réexamen des rôles de la fonction publique et des structures dont elle aura besoin pour les assumer, le CCG s'efforce d'améliorer sa capacité de 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 et susciter un sentiment d'engagement à son égard.

Les moyens employés par le CCG pour remplir son mandat comprennent des méthodes inspirées des théories les plus reconnues parmi les nouvelles théories de formation en matière de leadership et d'éducation des cadres supérieurs. 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 l'organisation et ceux des individus en matière de perfectionnement; en inculquant à une masse critique de cadres supérieurs les compétences et les comportements requis pour mener à bien le programme de l'organisation; et en mettant en place l'architecture d'apprentissage qui permettra de répondre à ces besoins et en la révisant régulièrement.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre pour la période 1998-1999.

## B. Déclaration de la direction

<b>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b> <i>Report on Plans and Priorities 1998–99/Un rapport sur les plans et les priorités 1998–1999</i>	
<p><b>I submit, for tabling in Parliament, the 1998–99 Report on Plans and Priorities (RPP) for Canadian Centre for Management Development</b></p>	<p><b>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1998–1999 du Centre canadien de gestion</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information:</li> <li>• Accurately portrays the mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the Canadian Centre for Management Development.</li> <li>• 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>.</li> <li>• Is comprehensive and accurate.</li> <li>• Is based on sound underlying departmental information and management systems.</li> <li>• I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</li> </ul> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements :</li> <li>• Décrivent fidèlement les mandats, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés du Centre canadien de gestion.</li> <li>• 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>.</li> <li>• Sont complets et exacts.</li> <li>• Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.</li> <li>• Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</li> </ul> <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>
<p>Name/Nom : _____</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<sup>er</sup> décembre 1991.

### **B. Objectif**

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 la caractérisant;
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 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;
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 de 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. Plan de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1997-1998*	<b>Dépenses Prévues 1998-1999</b>	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses Prévues 2000-2001
<b>Dépenses brutes du programme :</b>				
Centre canadien de gestion	14 058	<b>14 209</b>	14 224	14 224
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
<b>Dépenses nettes de programme</b>	14 058	<b>14 209</b>	14 224	14 224
Moins : Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> **	4 564	<b>3 676</b>	3 676	3 676
Plus: Coût des services fournis par d'autres ministères	2 155	<b>2 094</b>	2 095	2 095
<b>Coût net de l'organisme</b>	11 649	<b>12 627</b>	12 643	12 643

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

\* Ce montant reflète les meilleures prévisions des dépenses totales pour l'exercice financier courant.

\*\* Ce montant ne peut être dépensé que lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes. Les recettes seront moindres en 1998-1999 et les années suivantes étant donné la terminaison de certains programmes (Programmes Internationaux et Sivuliuqtit).

## Section III : Plans, priorités et stratégies

### A. Résumé des principaux plans, priorités et stratégies

Centre canadien de gestion (CCG)	
(PLAN) <i>Fournir à la population canadienne</i>	(STRATÉGIES) <i>Ce qui sera attesté par</i>
<p><b>Secteur d'activité 1 :</b>  <b>Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique</b></p> <p>Des recherches sur la gestion de la fonction publique qui appuient le plan de gestion de la fonction publique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'élaboration et la mise en oeuvre d'une approche et d'initiatives de planification stratégique, y compris des sondages externes et des recherches, pour pouvoir conseiller le conseil d'administration et le directeur sur ce que le CCG devrait faire pour appuyer le plan de gestion de la fonction publique et répondre aux besoins des clients</li> <li>• l'élaboration de stratégies et de démarches qui permettront de faire des recherches fiables au moyen de réseaux de dirigeants, d'universitaires et de cadres du secteur privé et au moyen de centres de connaissance spécialisés dans la régie, le leadership, la culture organisationnelle, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel; et qui assureront que le message clé sera le même dans tous les programmes</li> <li>• l'établissement de normes de qualité pour les programmes d'apprentissage du CCG, et l'élaboration et l'application d'un cadre qui permettra une évaluation complète de l'efficacité du CCG en tant qu'établissement d'apprentissage pour cadres supérieurs</li> </ul>
<p>Un cadre de haute direction qui comprend mieux les priorités globales de l'organisation, qui les appuie et qui s'y conforme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'établissement et le maintien de relations de travail stratégiques avec les ministères clients pour évaluer l'efficacité et la pertinence des programmes d'apprentissage du CCG</li> </ul>
<p>Des communautés de praticiens plus fortes, où il y a création et partage d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une recherche coordonnée par un organisme central; une gestion stratégique; des rapports d'information; l'examen des produits par les pairs</li> </ul>



<b>Centre canadien de gestion (CCG)</b>	
<b>(PLAN) <i>Fournir à la population canadienne</i></b>	<b>(STRATÉGIES) <i>Ce qui sera attesté par</i></b>
Des dirigeants de la fonction publique qui sont mieux renseignés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion actuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'évolution de la culture de la fonction publique vers les valeurs et comportements nécessaires à la mise en oeuvre des priorités de la fonction publique</li> </ul>

Centre canadien de gestion (CCG)	
(PLAN) <i>Fournir à la population canadienne</i>	(STRATÉGIES) <i>Ce qui sera attesté par</i>
<p><b>Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage</b></p> <p>Renforcer la capacité de leadership organisationnel du cadre de direction de la fonction publique, grâce à un apprentissage supérieur découlant de l'élaboration et de l'offre de programmes tels que le Programme des stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement, le programme Leadership chez le cadre de direction, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Programme de gestion des cadres supérieurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la conception et l'offre d'activités d'apprentissage de classe internationale et la modernisation du PSG et du programme CAP</li> <li>la conception et l'application de mesures d'évaluation de la qualité des programmes actuels du CCG</li> <li>l'intégration des activités d'apprentissage du CCG, afin qu'il y ait uniformité dans l'approche et dans les méthodes de tous les programmes du CCG, tant horizontalement que verticalement</li> </ul>
Des communautés renforcées de praticiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'élaboration de modules axés sur les priorités générales et les besoins des cadres</li> <li>la constitution de réseaux d'apprentissage actif pour résoudre les problèmes généraux</li> </ul>
Une fonction publique plus sensible aux besoins et une meilleure prestation des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>la synthèse de sondages de la culture et de l'opinion publique montrant une amélioration des valeurs et des comportements de la fonction publique et de l'impression qu'a la population de la qualité du service</li> </ul>

<b>Centre canadien de gestion (CCG)</b>	
<b>(PLAN) Fournir à la population canadienne</b>	<b>(STRATÉGIES) Ce qui sera attesté par</b>
<p><b>Secteur d'activité 3 : Soutien les chefs de file du changement et de la transformation</b></p> <p>Des stratégies et des initiatives qui déterminent les questions communes à tous les ministères en matière d'apprentissage des cadres et qui en tiennent compte, pour appuyer les initiatives de gestion du changement de la fonction publique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'organisation d'activités spéciales, y compris les forums des SM et des SMA, les discussions informelles, les conférences et les manifestations spéciales liées aux besoins d'apprentissage généraux</li> </ul>
<p>Les initiatives d'apprentissage les plus efficaces pour chaque ministère, qui pourront aussi servir dans toute la fonction publique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la satisfaction des dirigeants clients pour ce qui est de l'effet des programmes, mesurée au moyen de sondages et par le taux de participation</li> </ul>
<p>Des conseils aux dirigeants des ministères sur les architectures, techniques et normes d'apprentissage, et des programmes d'apprentissage et de formation de chefs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comme ci-dessus</li> </ul>
<p>Des stratégies, démarches et méthodes que les ministères et organismes fédéraux pourront utiliser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'élaboration de programmes d'apprentissage généraux</li> </ul>
<p>La direction de la conception et de la mise en oeuvre des procédures régissant les interventions de grande envergure, qui touchent tous les fonctionnaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le nombre et l'échelon des participants; des sondages du CCG sur la mise en oeuvre du changement dans les ministères clients</li> </ul>

<b>Centre canadien de gestion (CCG)</b>	
<b>(PLAN) Fournir à la population canadienne</b>	<b>(STRATÉGIES) Ce qui sera attesté par</b>
<b>Secteur d'activité 4 : Administration générale</b>  Une capacité interne renforcée au CCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'amélioration du régime de responsabilisation du CCG</li> </ul>
Des systèmes d'apprentissage alignés dans toute la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'établissement de liens efficaces entre les résultats de la recherche, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs</li> <li>• l'établissement de réseaux d'apprentissage en collaboration avec les organismes centraux, les ministères et les sous-ministres champions</li> <li>• une sensibilité accrue aux besoins des clients et une plus grande inclusivité</li> <li>• l'établissement de réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage</li> </ul>
Un CCG qui est un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'élaboration de programmes internes « modèles » fondés sur les meilleures pratiques, tels que programmes d'apprentissage actif, réseaux, etc.</li> <li>• la définition de compétences de base et la préparation de plans d'apprentissage pour tous les employés</li> <li>• l'apprentissage continu du personnel du CCG</li> </ul>

## B. Détails par secteur d'activité

Le CCG comporte quatre secteurs d'activité. La présente section décrit les orientations et stratégies futures de l'organisation dans chacun d'eux.

### Secteur d'activité 1 :

#### Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique

#### Dépenses prévues

	Prévision 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
<b>Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique</b>				
Dépenses brutes	990	<b>1 276</b>	1 277	1 277
Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
Dépenses nettes	990	<b>1 276</b>	1 277	1 277
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	0	<b>0</b>	0	0
Total	990	<b>1 276</b>	1 277	1 277

#### Objectif

Le secteur d'activité 1 aide les cadres de la fonction publique à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes par le biais d'une recherche permettant d'élaborer, de comprendre et de respecter un programme de gestion de la fonction publique de demain. Ce secteur d'activité définit une approche globale et des procédures intégrées pour faciliter et coordonner la mise en oeuvre de cadres, démarches et méthodes de planification stratégique. Il conseille également le Directeur et le conseil d'administration pour qu'ils puissent formuler et mener à bien les objectifs stratégiques et opérationnels du Centre. Le groupe de recherche élabore des stratégies, démarches et méthodes de recherche et effectue des recherches dans des domaines qui sont d'un intérêt général pour la fonction publique. Il guide l'élaboration et l'adaptation des programmes de façon à ce qu'ils reflètent les priorités générales de la fonction publique.

#### Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité

La dernière étude EKOS<sup>1</sup> montre que la population canadienne souhaite une nouvelle forme de régie et demande entre autres l'établissement d'objectifs de rendement, des résultats observables et mesurables, une discipline fiscale et des partenariats qui permettent un service plus efficace. Les Canadiens veulent que le gouvernement aide à planifier et à

<sup>1</sup>Les associés de recherche EKOS, *Rethinking Government IV: Canadians and Government in the Late Nineties—Core Conclusions and Emerging Forces*, 1998.

coordonner les services, et ils sont d'accord pour que le gouvernement joue un rôle actif dans la vie de la collectivité.

Par ailleurs, la fonction publique canadienne peut mettre à profit les leçons tirées de la réforme de la fonction publique dans d'autres pays. Ces leçons touchent à divers domaines, tels que la régie, la participation des citoyens, les nouveaux modes de prestation des services, la privatisation et le renouvellement de la fonction publique.

Ces considérations et ces expériences soulignent la nécessité d'établir une capacité de planification stratégique et de recherche qui suivra l'évolution de la gestion et de la réforme de la fonction publique. La fonction de ce secteur d'activité sera de contribuer au programme de gestion de la fonction publique de demain en faisant des sondages et en déterminant les grands sujets que le CCG devra traiter dans les programmes d'apprentissage qu'il élaborera pour répondre aux besoins des dirigeants de la fonction publique, qui devront affronter ces pressions et ces problèmes. Le secteur d'activité sera bien placé pour jouer ce rôle grâce à sa recherche sur l'évolution de la fonction publique au Canada et dans d'autres pays, et grâce aussi aux réseaux qu'il constituera pour favoriser les interactions entre les leaders.

### **Plans et stratégies clés**

Un des premiers objectifs du groupe de Recherche et planification stratégiques de ce secteur d'activité est d'établir une capacité de planification stratégique et de lier plus étroitement la recherche et le contenu des programmes d'apprentissage.

Il faudra plusieurs étapes pour y parvenir, à commencer par la création d'un cadre de planification stratégique pour regrouper les besoins variés des ministères et organismes, définir un ensemble de valeurs communes et faire une synthèse des nouvelles tendances dans la gestion et l'administration de la fonction publique.

La recherche au CCG est maintenant coordonnée par un comité d'organismes centraux et dirigée par un sous-comité de sous-ministres. Le programme de recherche du CCG a été approuvé, et porte maintenant principalement sur la prestation de services axée sur le citoyen. Un réseau considérable de dirigeants des secteurs fédéral, provincial, municipal, universitaire et privé participe à une série de projets de recherche conçus pour inciter les leaders de la fonction publique à étudier divers aspects de la prestation de services axée sur le citoyen. Le réseau recommandera des actions qui aideront la fonction publique à atteindre ce but.

Quatre autres réseaux de recherche ont été constitués pour les dirigeants de la fonction publique à l'échelon des sous-ministres adjoints. Ces réseaux étudient la réglementation et le respect des règlements, les autres modes de prestation de services, la revitalisation de la fonction publique et la science.

Une autre condition clé de l'établissement d'une bonne capacité de planification stratégique est la faculté de concevoir et d'appliquer des stratégies et des méthodes qui permettent de prévoir les nouveaux phénomènes de gestion de la fonction publique et de déterminer les besoins des clients et les attentes des cadres supérieurs en matière d'apprentissage. Il est d'une importance critique de bien comprendre les exigences de la

clientèle et de créer un programme de recherche solide qui vise principalement à cerner les points essentiels de la gestion. Le groupe de recherche et planification stratégiques et devra guider le Centre dans l'élaboration de son architecture d'apprentissage et veiller à ce que les initiatives d'apprentissage appuient les priorités globales de la fonction publique.

La recherche sera orientée vers les théories et pratiques de gestion susceptibles d'améliorer la capacité de la fonction publique de gérer avec efficacité. Le CCG estime qu'il y a quatre grands domaines ou « centres de connaissance » dans lesquels il se doit aujourd'hui d'avoir des connaissances de classe internationale : la régie, le leadership, l'apprentissage des cadres et la culture organisationnelle. Les centres de connaissance rassembleront des hauts fonctionnaires, des universitaires et des penseurs éminents pour discuter, débattre et résoudre, par l'entremise des réseaux nationaux et internationaux existants et de nouveaux réseaux, les questions liées à la gestion de la fonction publique. Ces réseaux peuvent être d'excellents outils pour capter l'intérêt des dirigeants de la fonction publique et les aider à mieux comprendre les nouveaux phénomènes et à influencer le plan de gestion de la fonction publique.

Le CCG s'efforcera de terminer cette année sa recherche sur la prestation des services. Le Centre continuera aussi de chercher à étendre son réseau de hauts fonctionnaires afin de faire progresser cette initiative sur la scène nationale et dans chaque région du Canada. Il le fera en mettant en relief les projets réalisés qui ont réussi à améliorer rapidement et concrètement la prestation de services axée sur le citoyen. Les rapports sur ces projets contiendront des recommandations sur l'amélioration du service et de la satisfaction, entre autres par l'attribution de la responsabilité à l'échelon des premiers dirigeants ou des SM. Ils documenteront aussi les résultats à l'aide d'indices ou de rapports de satisfaction des clients ou consommateurs produits par coopération intergouvernementale. Le réseau proposera des projets d'amélioration des services demandés par les citoyens qui exigent une coopération intergouvernementale, et il déterminera les groupes de clients qui ont la priorité pour la prestation horizontale de services.

## **Résultats escomptés**

### *Buts*

Le but primordial de ce secteur d'activité est énoncé clairement dans sa description : il doit contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique.

### *Actions*

Pour atteindre ce but, le secteur d'activité a prévu les actions suivantes :

- déterminer une approche et des initiatives de planification stratégique, y compris des sondages externes et des recherches, pour conseiller le conseil d'administration et le directeur sur ce que le CCG devrait faire pour contribuer au plan de gestion de la fonction publique et répondre aux besoins des clients;
- élaborer des stratégies et des démarches pour faire des recherches fiables au moyen de réseaux de dirigeants, d'universitaires et de cadres du secteur privé et au moyen de centres de connaissance spécialisés dans la régie, le leadership, la culture organisationnelle, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel;
- établir des normes de qualité pour les programmes d'apprentissage du CCG, et élaborer et appliquer un cadre qui permet une évaluation complète de l'efficacité du CCG en tant qu'établissement d'apprentissage pour cadres supérieurs;

- établir et entretenir des relations de travail stratégiques avec les ministères clients pour évaluer l'efficacité et la pertinence des programmes d'apprentissage du CCG.

*Résultats escomptés*

L'accomplissement des actions décrites ci-dessus donnera les résultats suivants :

- la formation d'un cadre de haute direction qui comprend mieux les priorités globales de l'organisation, qui les appuie et qui s'y conforme;
- des communautés de praticiens plus fortes, où il y a création et échange d'apprentissage;
- des dirigeants de la fonction publique mieux renseignés sur les tendances stratégiques et les pratiques de gestion actuelles;
- des stratégies et initiatives d'apprentissage qui reflètent les théories d'avant-garde et développent les principaux messages de ces théories pour les utiliser dans l'offre des programmes d'apprentissage du CCG. C'est ce renforcement qui entraînera un changement de comportement chez les nouveaux cadres et les cadres existants, ainsi que dans les groupes de relève prometteurs, à l'appui des priorités de la fonction publique.



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

**Dépenses prévues**

	Prévision 1997-1998	<b>Prévu 1998-1999</b>	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
<b>Renforcement de la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage</b>				
Dépenses brutes	6 907	<b>7 779</b>	7 784	7 784
Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
Dépenses nettes	6 907	<b>7 779</b>	7 784	7 784
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	4 034	<b>3 676</b>	3 676	3 676
Total	2 873	<b>4 103</b>	4 108	4 108

**Objectif**

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer le rendement des cadres de la fonction publique à servir les Canadiens et les Canadiennes en créant des opportunités d'apprentissage collectif et en développant des cadres supérieurs réceptifs, hautement qualifiés et innovateurs. Ce secteur d'activité renforce la capacité de leadership de la fonction publique par l'apprentissage. Il s'occupe de la conception, de l'élaboration et de l'application professionnelle de stratégies, méthodes et normes de planification et de mise en oeuvre d'initiatives d'apprentissage pour cadres et de programmes qui développent la capacité et les compétences des cadres et des directeurs à potentiel élevé.

**Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité**

L'objectif primordial de ce secteur d'activité est d'accroître la pertinence du contenu et des méthodes d'apprentissage des programmes de perfectionnement professionnel. Il doit inculquer à un cadre de hauts fonctionnaires – aux futurs chefs par l'intermédiaire du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du programme de Cours et affectations de perfectionnement (CAP), et aux chefs existants et récemment promus par l'intermédiaire des trois autres programmes : Leadership chez le cadre de direction (LCD), Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et Programme de gestion des cadres supérieurs (PGCS) – les compétences nécessaires pour relever les défis futurs de la fonction publique.

Des sondages récents de la population canadienne font ressortir le besoin de dirigeants qui ont les compétences et le savoir-faire requis pour intéresser les citoyens à l'élaboration de la politique gouvernementale. Il est aussi nécessaire, en contrepartie, que l'on comprenne la structure du gouvernement et de la fonction publique dans lesquels ces dirigeants travaillent et comment elle influence leur travail. Les dirigeants de la fonction publique

doivent connaître l'engagement civique et les techniques de gestion requises pour la planification et l'élaboration de politiques. Ils doivent maîtriser les compétences et attitudes essentielles pour offrir un bon service aux Canadiens et ils doivent savoir collaborer avec les parties intéressées.

Pour bien servir la population canadienne, les leaders de la fonction publique devront être animés par un sentiment de professionnalisme et d'impartialité, et savoir prendre des risques et travailler en partenariat.

Un autre facteur extérieur influençant la pertinence et le contenu des programmes d'apprentissage du CCG est la nécessité de familiariser les dirigeants de la fonction publique avec l'effet et l'usage de la technologie dans l'offre de services au public et dans l'amélioration de la gestion de la fonction publique. Le Centre lui-même, qui deviendra un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne, projette d'incorporer l'usage de technologies interactives, y compris de réseaux électroniques à accès limité, dans ses programmes d'apprentissage. Non seulement ces technologies permettent-elles de joindre des participants qui habitent dans un endroit différent et d'ajouter de la variété aux modes d'apprentissage, elles aident aussi les cadres à se tenir au fait des progrès technologiques dans le cours même de leur apprentissage.

La nécessité pour les dirigeants de la fonction publique de faire un usage accru de la technologie coïncide avec un glissement notable dans le monde de l'éducation des cadres supérieurs. Le « Center for Creative Leadership<sup>2</sup> » a fait des études sur le développement et le perfectionnement des cadres qui confirment que l'expérience est le meilleur maître. Les expériences d'apprentissage telles que les affectations qui poussent l'employé à se dépasser, le travail avec un mentor, faire des erreurs et apprendre ainsi à ne pas les refaire, suivre des cours au moment opportun, sont tous des moyens efficaces d'apprentissage et de perfectionnement des cadres supérieurs. L'apprentissage fondé sur l'expérience et lié au travail est plus efficace que la formation traditionnelle offerte dans une classe. Les réseaux de technologies interactives permettent aux participants de tirer parti de ces techniques d'apprentissage quand ils en ont besoin, tout le long de leur carrière. Ce faisant, ils découvrent aussi comment ils peuvent appliquer ces solutions technologiques à divers aspects de la gestion, tels que la prestation des services et les partenariats avec d'autres organisations.

## **Plans et stratégies clés**

Pour accroître la pertinence des programmes du Centre, le secteur d'activité devra montrer qu'ils entraînent un changement de comportement à l'appui des priorités de la fonction publique et qu'ils contribuent à la résolution d'une vaste gamme de problèmes.

L'architecture du programme répond en partie à cet objectif, formant un continuum pour ce qui est de la complexité du contenu et des méthodes didactiques employées. Le Centre s'inspirera du PPACS pour étendre les méthodes utilisés dans celui-ci, telles que l'apprentissage actif, les plans d'apprentissage personnalisés et l'encadrement, à tous ses programmes de perfectionnement professionnel. Le Centre étudiera aussi l'usage accru de la technologie, y compris les simulations informatiques.

---

<sup>2</sup> Le Center for Creative Leadership est une fondation sans but lucratif créée en 1972 qui se consacre à la formation en leadership. Elle est située à Greensboro, en Caroline du Nord.

Un autre moyen d'accroître la pertinence est de former des réseaux d'apprentissage actif dans lesquels les participants aux programmes délibèrent ensemble des questions réelles liées aux priorités générales fixées. En outre, le Centre devra élaborer un programme d'analyse comparative systématique, afin d'améliorer constamment ses programmes, et devra utiliser les résultats de l'évaluation de tous les programmes pour en mesurer le succès et déterminer les modifications et améliorations requises.

Le secteur d'activité 2 se consacrera à l'élaboration de modules autonomes traitant d'importantes questions de gestion qui intéressent l'ensemble de la fonction publique. Ces modules serviront dans les programmes de perfectionnement professionnel, mais pourront aussi être utilisés par les ministères dans leurs propres programmes de perfectionnement.

## **Résultats escomptés**

### *Buts*

Le but premier du secteur d'activité 2 est de renforcer la capacité de leadership de la fonction publique par l'apprentissage.

### *Actions*

Pour atteindre ce but, le CCG a prévu les actions suivantes :

- élaborer des modules axés sur les priorités corporatives et sur les besoins des cadres supérieurs;
- constituer des réseaux d'apprentissage actif pour résoudre les problèmes corporatifs;
- offrir un Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs de qualité internationale;
- concevoir et offrir des éléments de qualité internationale pour la partie du programme des Cours et affectations de perfectionnement dont le CCG est responsable;
- concevoir et offrir un Programme de stagiaires en gestion, un programme Leadership chez le cadre de direction et un Programme de gestion des cadres supérieurs de qualité internationale;
- intégrer les activités d'apprentissage du CCG afin que l'approche et les méthodes des programmes du CCG soient uniformes, tant horizontalement que verticalement;
- intégrer la technologie de l'information pour améliorer l'offre de tous les programmes d'apprentissage du CCG et pour habituer les participants à utiliser ces technologies dans l'offre de leurs propres programmes.

### *Résultats escomptés*

Les actions décrites ci-dessus devraient donner les résultats suivants :

- capacité de la haute direction de la fonction publique renforcée par un apprentissage supérieur, découlant de l'élaboration et de l'offre d'initiatives et de programmes comme le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme de stagiaires en gestion, le programme Leadership chez le cadre de direction et le Programme de gestion des cadres supérieurs;
- des communautés de praticiens renforcées grâce à l'apprentissage actif en équipe;
- des compétences observables chez les cadres supérieurs dans le domaine de la prestation des services, de l'élaboration des politiques et du renouvellement de la fonction publique.

**Secteur d'activité 3 :**  
**Soutien les chefs de file du changement et de la transformation**

**Dépenses prévues**

	Prévision 1997-1998	<b>Prévu 1998-1999</b>	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
<b>Soutien les chefs de file du changement et de la transformation</b>				
Dépenses brutes	604	<b>953</b>	954	954
Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
Dépenses nettes	604	<b>953</b>	954	954
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	0	<b>0</b>	0	0
Total	604	<b>953</b>	954	954

**Objectif**

Le secteur d'activité 3 vise à cerner les questions cruciales, d'intérêt commun pour tous les ministères, et de fournir des avis sur les techniques, les stratégies, les modèles de leadership et d'apprentissage pour cadres supérieurs. Ce secteur d'activité entreprendra afin d'identifier et d'évaluer de nouvelles approches d'apprentissage, effectuera, ou achètera, des analyses pour déterminer la meilleure façon d'élaborer et de mettre en oeuvre des programmes d'apprentissage pour répondre aux besoins des clients. Ce secteur d'activité appuie le leadership dans la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies, méthodes et initiatives qui répondent aux besoins d'apprentissage communs à plus d'un ministère.

**Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité**

Il y a certains objectifs stratégiques dans le perfectionnement des cadres supérieurs qui ne peuvent être réalisés exclusivement dans le contexte du secteur d'activité 2, celui-ci visant avant tout le développement des compétences de direction des directeurs et cadres à potentiel élevé, mais qui forment et modifient néanmoins la culture de la fonction publique et l'application de stratégies, entre autres celles qui répondent aux priorités actuelles de la fonction publique. Ces objectifs stratégiques, qui s'articulent autour d'une masse critique de cadres supérieurs dans tous les ministères, relèvent du secteur d'activité 3, Appuyer les chefs de file du changement et de la transformation.

À mesure qu'évolue la fonction publique, son environnement change, et l'éducation des cadres supérieurs doit par conséquent s'adapter pour offrir des programmes d'apprentissage plus spécifiques, axés sur les résultats, et conçus en fonction d'objectifs précis de la fonction publique. Il s'ensuit qu'on doit pouvoir appliquer les leçons tirées de ces programmes dans tous les ministères, quels qu'ils soient. En sa qualité de ressource

ministérielle chargée du perfectionnement des cadres, le CCG doit étendre le plus possible son influence.

### **Plans et stratégies clés**

Le secteur d'activité 3 s'occupe de la conception et de l'organisation de manifestations spéciales et autres activités d'apprentissage pour cadres supérieurs. Il se charge ainsi de l'élaboration du programme et de la gestion de toutes les activités associées au Forum des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, à la série de discussions informelles, aux conférences et aux autres manifestations spéciales liées à l'apprentissage d'avant-garde dans l'administration et la gestion publique. Le secteur continuera ces activités pour encourager le mouvement de l'apprentissage entre les ministères.

Cependant, la fonction première de ce secteur d'activité sera d'offrir un apprentissage qui traite plus particulièrement du changement de la culture organisationnelle et de leadership général et qui s'adresse à une masse critique de hauts fonctionnaires.

Il lui faudra donc concevoir et employer des méthodes et des stratégies qui comblent les lacunes critiques dans les compétences, capacités et comportements requis des hauts fonctionnaires pour renouveler la fonction publique et résoudre plus rapidement les problèmes horizontaux. Un des moyens arrêtés par ce secteur pour parvenir à son but est d'adapter les programmes d'apprentissage aux besoins cruciaux de l'ensemble de la fonction publique. À cette fin, il s'associera à des fournisseurs de classe internationale dans la conception, l'élaboration et l'adaptation de ces programmes. Le programme *Le leadership en période de transition*, que le Centre a déjà offert, en est un exemple.

Le secteur d'activité 3 tirera parti de la capacité du Centre pour étendre le plus possible son influence en conseillant ses clients en matière de leadership et relativement aux architectures, techniques, normes et fournisseurs d'apprentissage.

### **Résultats escomptés**

#### *Buts*

Le but général du secteur d'activité 3 est d'appuyer les chefs de file du changement et de la transformation dans leur réalisation des priorités de la fonction publique dans tous les ministères.

#### *Actions*

Le secteur d'activité a prévu les actions suivantes :

- établir de nouveaux programmes d'apprentissage et de leadership pour aider les sous-ministres à mettre en oeuvre le changement dans leur ministère;
- organiser des activités spéciales conçues pour faciliter le mouvement de l'apprentissage entre les ministères;
- montrer aux équipes dirigeantes des organismes clients à se servir de l'apprentissage et du leadership pour améliorer le travail en équipe autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation;

- organiser les forums des SM et des SMA, les discussions informelles et les conférences liées aux besoins communs à l'ensemble de la fonction publique en matière de perfectionnement des cadres supérieurs.

#### *Résultats escomptés*

Les actions décrites ci-dessus devraient donner les résultats suivants :

- des stratégies et des initiatives qui déterminent les questions communes à tous les ministères en matière d'apprentissage des cadres et qui en tiennent compte, pour appuyer les initiatives de gestion du changement de la fonction publique;
- les initiatives d'apprentissage les plus efficaces pour chaque ministère, mais qui peuvent aussi servir dans toute la fonction publique;
- l'offre de conseils aux dirigeants des ministères sur les architectures, techniques et normes d'apprentissage, et l'offre de programmes d'apprentissage et de leadership;
- des stratégies, approches et méthodes qui serviront à former des personnes aptes à enseigner les programmes d'apprentissage généraux dans les ministères et organismes fédéraux;
- la direction de la conception et de la mise en oeuvre des procédures régissant les interventions de grande envergure, qui touchent tous les fonctionnaires.

**Secteur d'activité 4 :  
Administration générale**

**Dépenses prévues**

	Prévision 1997-1998	<b>Prévu 1998-1999</b>	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
<b>Administration générale</b>				
Dépenses brutes	5 557	<b>4 201</b>	4 209	4 209
Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
Dépenses nettes	5 557	<b>4 201</b>	4 209	4 209
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>LGFP</i>	530	<b>0</b>	0	0
Total	5 027	<b>4 201</b>	4 209	4 209

**Objectif**

Le but de ce secteur d'activité est de maximiser la capacité interne du CCG et optimiser l'investissement dans les ressources financières, humaines, matérielles et d'information du Centre, et servir de modèle organisationnel exemplaire en incarnant les notions qu'il enseigne. Le secteur offre un leadership dans tous les domaines des programmes et services fournis par le Centre de manière à soutenir les orientations stratégiques du Centre. Ainsi, il met en place une régie et des mesures de responsabilité qui assurent un régime dont le rendement est fondé sur les résultats; une structure et des modalités de planification de l'activité qui tiennent compte de la capacité et des considérations des ressources humaines; et il assure un flot intégré, suivi et efficace d'idées, de processus et de systèmes entre les secteurs d'activité.

**Facteurs extérieurs qui influencent le secteur d'activité**

Ce secteur d'activité subit l'influence de deux grands types de facteurs extérieurs : ceux qui sont reliés aux attentes, aux tendances et à l'évolution du monde extérieur de l'éducation des cadres supérieurs, et ceux qui influencent la gestion et la réalisation des priorités de l'ensemble de la fonction publique.

Les facteurs extérieurs qui proviennent du vaste monde de l'éducation des cadres ont poussé ce secteur d'activité à se fixer des buts qui faciliteront les buts des trois autres secteurs d'activité. Il a dû, plus précisément, « prêcher par l'exemple » afin que son personnel et ses programmes produisent une organisation qui est un modèle de ce qu'il enseigne. Il faut donc que le CCG offre à ses propres employés le type de perfectionnement professionnel qu'il recommande à ses clients : plans d'apprentissage personnalisés, réseaux internes, apprentissage « actif » et programmes d'apprentissage continu.

Ce secteur d'activité a aussi dû, simultanément, tenir compte des facteurs extérieurs qui ont fortement préoccupé tous les ministères. Mentionnons particulièrement l'obligation de fonctionner dans le cadre des ressources existantes, sans accès à de nouvelles ressources monétaires; une des répercussions de cette contrainte a été la nécessité de diminuer les effectifs et de remodeler les ressources humaines. Un autre facteur extérieur qui s'insère parfaitement dans la fonction des services corporatifs du secteur d'activité a trait aux priorités générales relatives à La Relève. Le secteur a aussi dû contribuer aux dispositions prises par le Centre pour mettre en place les mesures de rendement et les conditions de responsabilisation que le public attend de l'ensemble de la fonction publique. C'est aussi à ce secteur d'activité qu'incombe la responsabilité de faire face à l'intense pression extérieure d'incorporer les progrès technologiques, autant dans l'administration générale quotidienne du Centre que dans l'infrastructure technologique dont les trois autres secteurs d'activité ont besoin pour offrir leurs programmes et services, par exemple, les divers réseaux électroniques qui soutiennent le programme de recherche du Centre.

## **Plans et stratégies clés**

### *Gestion des ressources humaines*

Dans le dernier plan d'activité du Centre (pour 1997-1998), la transition était la principale préoccupation du Centre dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette transition sera complète à la fin mars 1998, les 71 personnes touchées ayant été ré-affectées grâce à un ré-aménagement des effectifs et à des détachements.

Il est probable que les effectifs diminueront encore plus d'ici à la fin mars, à cause de détachements et parce que certains postes à durée déterminée prendront fin.

La restructuration terminée, le Centre se consacrera maintenant à quelques tâches importantes :

- régulariser ses instruments de classification et de dotation en personnel;
- se doter d'un cadre stratégique solide dans le domaine des ressources humaines;
- définir les compétences voulues pour le groupe de planification stratégique et de recherche et pour les programmes d'apprentissage du Centre;
- préparer des plans d'apprentissage pour tous les employés;
- mettre en place des instruments et procédures pour mesurer la qualité et l'efficacité du leadership en ressources humaines.

Le CCG a réglé un grand problème lié à ces initiatives, soit la question de l'embauche d'employés permutants pour l'enseignement et la recherche. Ce changement sera un facteur décisif du progrès, mais pour en comprendre la raison, il est nécessaire d'expliquer le motif de la décision.

Lors de sa création, le CCG ne devait pas être un ministère à carrière traditionnel, mais plutôt maintenir un nombre assez élevé d'employés permutants, cette façon de procéder étant un moyen efficace d'apporter du sang neuf au personnel enseignant.

Le Centre peut engager des employés permutants de trois façons, soit :

- par des nominations, conformément à l'article 15 (2) de la loi sur le CCG;
- par ses programmes de stages;



- par des détachements en vertu d'une entente avec la Commission de la fonction publique pour les cadres de direction, et avec les ministères pour les autres groupes professionnels.

Selon ce dernier mécanisme, des cadres supérieurs prometteurs sont détachés au Centre pendant deux ans pour y perfectionner leurs compétences en « coaching » et en présentation, compétences qu'ils peuvent ensuite mettre à profit quand ils retournent à leur poste d'attache. L'objet de l'entente n'était donc pas de servir d'outil de recrutement pour le CCG, mais de fournir un lieu de formation.

Toutes ces années, le nombre d'employés permutants occupant des postes de recherche et d'enseignement a été à peu près égal au nombre d'employés permanents, et la période de détachement tendait de plus en plus à se prolonger au-delà de deux ans. Une autre conséquence de cette flexibilité relative au personnel permutant est que le Centre ne s'est guère préoccupé de faire une description des postes d'enseignement et de recherche et que les responsabilités de chacun dépendaient surtout des qualités que le titulaire apportait au Centre.

Au cours des deux dernières années, toutefois, le CCG a défini ses secteurs d'activité et il a pris des décisions au sujet des changements requis dans les compétences de son personnel pour la période de planification. Le Centre mettra davantage l'accent sur des programmes innovateurs, axés sur l'apprentissage par l'expérience et liés aux stratégies d'entreprise et au programme de gestion de la fonction publique.

Il devra donc se doter d'une capacité de planification stratégique apte à concevoir des stratégies et des méthodes d'apprentissage et de perfectionnement des cadres supérieurs qui répondront aux besoins des clients et permettront un apprentissage plus poussé. À cette fonction s'ajoutera une fonction de recherche qui pourra avoir recours, entre autres instruments de recherche, à des réseaux de dirigeants de la fonction publique et d'universitaires pour mieux cerner les questions de régie, de leadership et de culture organisationnelle qui touchent à la gestion de la fonction publique. Ce groupe devra assimiler les enseignements des nouvelles théories de perfectionnement des cadres supérieurs et les transférer aux programmes d'apprentissage du CCG, afin que ces programmes restent pertinents, tout en tenant compte de la recherche sur les nouvelles techniques d'apprentissage, entre autres l'usage de la technologie.

Le personnel des programmes d'apprentissage devra aussi être en mesure de :

- guider la conception des programmes;
- trouver, choisir et gérer des ressources de classe internationale dans la conception et l'offre de ces programmes;
- s'associer à des fournisseurs pour étendre la gamme des possibilités d'apprentissage;
- conseiller et guider les ministères pour ce qui est des architectures d'apprentissage et méthodes didactiques.

Le personnel des services corporatifs du Centre devra posséder des compétences, des connaissances et des capacités dans différents domaines autres que les disciplines traditionnelles, soit dans la fonction de contrôleur, les partenariats et le service à la clientèle. On a préparé des profils de compétences pour le personnel des services corporatifs qui serviront à l'élaboration de plans d'apprentissage.

Pour obtenir une main-d'oeuvre de ce genre, le CCG doit avoir une proportion plus élevée d'employés permanents que d'employés permutants en recherche et dans ses programmes d'apprentissage, par souci de stabilité et de continuité d'expertise. Il ne peut plus se permettre les frais d'investissement que représente le perfectionnement de nombreux employés permutants qui ne restent pas à son service. Il a donc décidé de ne garder que neuf ou dix employés permutants en recherche et en enseignement en tout temps. Cette décision permet maintenant au Centre de définir les compétences de base qu'il exigera de son personnel permanent plutôt que des personnes qu'il aura la flexibilité d'aller chercher dans des affectations permutantes. Il pourra ensuite rédiger des descriptions de travail et mettre en place des instruments de sélection du personnel.

Le Centre entend également finaliser son cadre stratégique en ressources humaines. Ce cadre devrait comprendre une base solide de politiques de ressources humaines pour aider les directeurs dans la gestion de leur personnel et intégrer tous les mécanismes de sélection du Centre dans des instruments de préparation de plans d'activité et de rétroaction pour renseigner le Centre et lui permettre de changer et de s'améliorer plus facilement. On a entamé le travail d'élaboration des politiques requises. Le cadre nécessite aussi que l'on passe en revue, pour les intégrer, tous les moyens de recrutement du CCG, y compris les programmes de stages.

La Relève au CCG signifie qu'outre les compétences décrites ci-dessus, tous les directeurs du CCG devront posséder de solides compétences en gestion, y compris des compétences en communication et en gestion du rendement par des techniques telles que l'analyse comparative et la mesure du rendement. On s'attend à ce que les profils de compétences et les plans d'apprentissage des employés aident à combler bien des lacunes, une fois terminés. Une autre importante initiative pour le Centre sera l'utilisation d'évaluations 360° pour les gestionnaires. Ces évaluations nous renseigneront sur la qualité et l'efficacité des dirigeants du CCG, renseignements essentiels pour l'obtention des résultats clés établis pour le secteur d'activité Administration générale.

Nous avons constaté, dans la planification de la transition, que bon nombre des employés de soutien du CCG avaient passé la plus grande partie de leur carrière au Centre. Bien que cela n'ait pas nui à la capacité des employés touchés de se trouver un autre emploi, plusieurs ont déclaré qu'avoir eu de l'expérience ailleurs aurait enrichi leur expérience. Pour remédier à ce problème, le CCG a fait des démarches auprès de la CFP, du SCT, du ministère des Finances et du Bureau du Conseil privé pour participer à leur programme de mobilité du personnel de soutien et du personnel administratif. Selon les besoins constatés dans les plans d'apprentissage du personnel administratif et du personnel de soutien du CCG, ces détachements peuvent être d'excellentes possibilités de formation et de perfectionnement et faciliter la mobilité future de ces employés. En outre, le Centre entreprendra un projet qui vise à améliorer les compétences du personnel de soutien en administration.

Un des résultats clés du cadre de rendement du CCG est de favoriser l'apprentissage continu de son personnel en préparant un plan d'apprentissage fondé sur les compétences de base pour chaque employé.

### *Gestion de l'information*

Au début de 1996, le service de gestion de l'information du CCG a adopté une stratégie méthodique qu'il suit depuis. La première étape, qui s'est prolongée tout le long de 1996 et pendant une partie de 1997, a été de mettre à jour l'infrastructure fondamentale d'outils informatiques et d'instruments de communication. Cette mise à jour a englobé autant les outils internes du Centre que ceux qu'il utilise pour offrir des services par Internet à ses clients. La deuxième étape a été d'utiliser ces outils de façon plus sophistiquée pour gérer et offrir l'information et de commencer à explorer leurs possibilités pour les programmes externes du CCG, c'est-à-dire ses programmes d'apprentissage, réseaux, manifestations spéciales et sa distribution d'information. Aujourd'hui, en ce début de l'année 1998, une solide infrastructure moderne de services assistés par la technologie est en place pour de nombreuses activités internes et appuie la prestation des services externes.

Les projets du CCG dans le domaine technologique pour la période de planification sont les suivants :

- tirer parti de sa capacité technologique renforcée pour appuyer la conception, l'élaboration et l'offre de produits d'apprentissage informatisés et de réseaux;
- utiliser des ressources Internet pour répondre aux besoins internes et externes du CCG en communications;
- améliorer sa capacité de bâtir et de gérer des banques de renseignements, y compris le système d'inscription du Centre, et d'en tirer des renseignements pertinents;
- améliorer la fiabilité et la flexibilité du réseau;
- améliorer l'information générale trouvée sur le plan de travail;
- accroître l'usage de la technologie au CCG et la capacité d'employer les ressources d'Internet, y compris offrir une formation au personnel et faire appel à des contractuels pour mettre au point des modèles et des systèmes auteurs qui pourront servir de projets pilotes et de guides;
- présenter un diaporama pilote sur Internet;
- créer des outils informatiques, comme des formulaires informatiques, pour aider le CCG à rendre son fonctionnement interne plus efficace.

### *Renouveler l'image du CCG*

Il existe un besoin d'élaborer une stratégie de communications pour le CCG, afin d'en revitaliser l'image et l'atmosphère. Les efforts de renouvellement entrepris par la fonction publique et les plans de gestion des ressources humaines maintenant exigés des ministères, qui doivent refléter pleinement l'esprit de La Relève, donnent au CCG l'occasion de produire de la documentation indiquant clairement comment le CCG appuiera les objectifs de La Relève. De même, l'importance qu'on attache maintenant au renforcement des aptitudes de leadership des cadres supérieurs donne au CCG l'occasion de faire valoir ses nouveaux programmes de perfectionnement professionnel et programmes généraux dans ce contexte.

Vu la nature de son rôle, tout ce que le CCG fait, toute interaction avec ses clients et clients éventuels, constitue une « communication », en ce sens que toutes les interactions publiques transmettent un message sur le type d'organisation qu'est le CCG. Le plan de communication du Centre propose plusieurs moyens de le faire connaître. La stratégie globale en communications est de restaurer l'image du CCG comme une ressource ministérielle pour les cadres supérieurs : une ressource conçue exclusivement, en vertu de son mandat, pour améliorer le rendement de la fonction publique dans son service de la

population canadienne, pour encourager la fierté et l'excellence, et pour servir d'agent de changement et d'apprentissage. Dans sa description de ses programmes d'apprentissage, le Centre voudra souligner son emploi de méthodes didactiques de pointe, telles que l'apprentissage actif, l'encadrement, le « coaching » et les réseaux. Ce plan de marketing dépend toutefois du succès des différentes initiatives des secteurs d'activité.

Les instruments de communication comprendront ceux qui sont déjà utilisés, comme les divers réseaux électroniques d'apprentissage et de recherche, le site Web même, le réseau interne du CCG et le bulletin d'information, de même que les activités organisées par chaque secteur d'activité. Bien que ces instruments soient déjà en place, ils seront réexaminés pour améliorer leur organisation et étendre leur influence. Les activités habituelles du CCG, y compris les publications électroniques et imprimées, les conférences, les événements spéciaux, les expositions et les exposés faits par les cadres supérieurs du CCG à des conférences extérieures, sont d'autres occasions de transmettre des renseignements sur le CCG et elles seront passées en revue pour en maximiser l'effet. En outre, le CCG préparera une version électronique et une version imprimée de divers outils de marketing, brochures par exemple, à l'intention des secteurs d'activité.

#### *Stratégie de mesure du rendement*

En réponse au besoin d'information et de rapports sur le rendement, le CCG a adopté une stratégie de mesure du rendement qui sert d'instrument de reddition de compte. Il définit, pour chaque secteur d'activité, les domaines de résultats clés, les initiatives, les mesures de rendement et les stratégies choisies pour atteindre les objectifs. Le Centre estime que son influence devrait se faire sentir à trois niveaux : au niveau des ministères, comme ressource pour les leaders de la fonction publique; au niveau des équipes, dans les ministères et groupes de praticiens; et au niveau individuel, auprès des gestionnaires et des cadres supérieurs mêmes. L'annexe A donne un aperçu des mesures de rendement par secteur d'activité. Le Centre a eu la possibilité de se servir de ces mesures depuis quelques mois et continuera de le faire pour mieux cibler les résultats voulus.

## **Résultats escomptés**

#### *Buts*

Les buts généraux du secteur d'activité Administration générale sont de renforcer la capacité interne du CCG; d'investir dans ses ressources humaines, financières, informatiques et matérielles; de faire du CCG un modèle exemplaire de ce qu'il enseigne; de permettre au personnel du CCG d'apprendre de façon continue; et de faire du Centre, d'ici à la fin du siècle, l'établissement canadien qui offre les meilleurs programmes d'apprentissage, et les plus innovateurs, pour les dirigeants de la fonction publique.

#### *Actions*

Le secteur d'activité Administration générale a prévu des actions précises pour atteindre ces buts, soit :

- réviser le programme de La Relève du CCG;
- améliorer le régime de responsabilisation du CCG;
- lier efficacement les résultats de la recherche, les programmes d'apprentissage et les services corporatifs;
- contribuer aux réseaux d'apprentissage de concert avec les organismes centraux, les ministères et les sous-ministres champions;
- mieux répondre aux besoins des clients et être plus inclusif;

- former des réseaux électroniques pour encourager l'apprentissage;
- définir les compétences de base et préparer un plan d'apprentissage pour tous les employés.

*Résultats escomptés*

En accomplissant ces actions, le secteur d'activité 4 s'attend aux résultats suivants :

- le renforcement de la capacité interne du CCG;
- l'alignement des systèmes d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique;
- la réputation d'être l'établissement canadien qui offre les meilleurs programmes d'apprentissage, et les plus innovateurs, pour les dirigeants de la fonction publique;
- la participation du personnel du CCG à des programmes d'apprentissage continu.

## Section IV : Renseignements supplémentaires

### Centre canadien de gestion

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

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 1998-1999	Budget principal des dépenses 1997-1998
<b>Centre canadien de gestion</b>			
5	Dépenses du Programme *	<b>9 388</b>	9 082
(L)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> **	<b>3 676</b>	6 578
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	<b>1 145</b>	1 298
	Total de l'organisme	<b>14 209</b>	16 958

\* L'augmentation du crédit est due à la Relève (Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs).

\*\* Ce montant ne peut être dépensé que lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes. Le changement dans les recettes résulte de l'élimination de plusieurs cours secondaires et de la terminaison des certains programmes en 1998-1999 (Programmes Internationaux et Sivuliuqtit).

Centre canadien de gestion

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

(en milliers de dollars)	Poste responsable					<b>Total</b>
	Directrice du Centre	Sous- ministre adjoint  Planification stratégique et Recherche	Directeur général Program- mes de dévelop- pement de carrière	Directeur général Program- mes d'appren- tissage corporatif	Directrice général  Services corporatifs	
Secteurs d'activité						
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique	175	1 101	.....	.....	.....	<b>1 276</b>
Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage	.....	.....	7 779	.....	.....	<b>7 779</b>
Soutien les chefs de file du changement et de la transformation	.....	.....	.....	953	.....	<b>953</b>
Administration générale	831	.....	.....	.....	3 370	<b>4 201</b>
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>1 006</b>	<b>1 101</b>	<b>7 779</b>	<b>953</b>	<b>3 370</b>	<b>14 209</b>

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

## Renseignements relatifs au personnel

**Tableau 2.1: Équivalents temps plein (ÉTP) prévus par secteur d'activité**

	Prévision 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique	9	<b>9</b>	9	9
Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage	45	<b>45</b>	45	45
Soutien les chefs de file du changement et de la transformation	3	<b>3</b>	3	3
Administration générale	39	<b>39</b>	39	39
Total de l'organisme	96	<b>96</b>	96	96

**Tableau 2.2: Détails des besoins en ÉTP**

(\$ dollars)	Prévision 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
<b>Échelle de salaires</b>				
< 30 000	24	<b>24</b>	24	24
30 000-40 000	7	<b>7</b>	7	7
40 000-50 000	28	<b>28</b>	28	28
50 000-60 000	4	<b>4</b>	4	4
60 000-70 000	4	<b>4</b>	4	4
70 000-80 000	2	<b>2</b>	2	2
> 80 000	27	<b>27</b>	27	27
Total	96	<b>96</b>	96	96



## Renseignements financiers additionnels

**Tableau 3 : Article courant de dépenses par programme**

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
<b>Personnel</b>				
Traitements et salaires*	6 384	<b>5 454</b>	5 467	5 467
Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 085	<b>1 145</b>	1 147	1 147
	<u>7 469</u>	<u><b>6 599</b></u>	<u>6 614</u>	<u>6 614</u>
<b>Biens et Services</b>				
Transport et communications	584	<b>674</b>	674	674
Information	224	<b>259</b>	259	259
Services professionnels et spéciaux**	4 888	<b>5 665</b>	5 665	5 665
Locations	109	<b>129</b>	129	129
Achats de services de réparation et d'entretien	77	<b>86</b>	86	86
Services publics, fournitures et approvisionnement	231	<b>269</b>	269	269
Autres subventions et paiements	0	<b>0</b>	0	0
Subside postal	0	<b>0</b>	0	0
Dépenses en capital secondaires	301	<b>353</b>	353	353
	<u>6 414</u>	<u><b>7 435</b></u>	<u>7 435</u>	<u>7 435</u>
Total des dépenses de fonctionnement	<u>13 883</u>	<u><b>14 034</b></u>	<u>14 049</u>	<u>14 049</u>
<b>Capital</b>				
Dépenses en capital contrôlées	0	<b>0</b>	0	0
<b>Paiements de transfert</b>				
Crédits	175	<b>175</b>	175	175
<b>Dépenses budgétaires brutes</b>	<u>14 058</u>	<u><b>14 209</b></u>	<u>14 224</u>	<u>14 224</u>
<b>Moins: Recettes à valoir sur le crédit</b>	<u>0</u>	<u><b>0</b></u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Dépenses budgétaires nettes</b>	<u>14 058</u>	<u><b>14 209</b></u>	<u>14 224</u>	<u>14 224</u>
<b>Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</b>	<u>4 564</u>	<u><b>3 676</b></u>	<u>3 676</u>	<u>3 676</u>
<b>Total</b>	<u>9 494</u>	<u><b>10 533</b></u>	<u>10 548</u>	<u>10 548</u>

\* Les traitements et salaires ont été plus élevés en 1997-1998 suite aux coûts résultant de la transition (PERA, PDA).

\*\* Augmentation prévue du recours aux consultants pour l'élaboration et la livraison des cours.

**Centre canadien de gestion**

**Tableau 4 : Ressources du programme par secteur d'activité pour l'exercice du Budget des dépenses**

(en milliers de dollars)	Budgetaires								Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la LGFP	Total
	ÉTP	Fonc- tionnement*	Immobili- sations	Subven- tions et contri- butions	Brutes- crédits	Dépenses brutes prévues	Moins: Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes prévues		
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique	9	1 101	0	175	1 276	1 276	0	1 276	0	1 276
Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage	45	7 779	0	0	7 779	7 779	0	7 779	3 676	4 103
Soutien les chefs de file du changement et de la transformation	3	953	0	0	953	953	0	953	0	953
Administration générale	39	4 201	0	0	4 201	4 201	0	4 201	0	4 201
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>14 034</b>	<b>0</b>	<b>175</b>	<b>14 209</b>	<b>14 209</b>	<b>0</b>	<b>14 209</b>	<b>3 676</b>	<b>10 533</b>

\* Incluant 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 1997-1998	<b>Dépenses prévues 1998-1999</b>	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
<b>Contributions</b>				
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique	175	<b>175</b>	175	175
<b>Total</b>	175	<b>175</b>	175	175

**Tableau 6 : Recettes par secteur d'activité**

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 1997-1998	<b>Recettes prévues 1998-1999</b>	Recettes prévues 1999-2000	Recettes prévues 2000-2001
<b>Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</b>				
Renforcer la capacité de leadership organisationnel par l'apprentissage	4 034	<b>3 676</b>	3 676	3 676
Administration générale	530	.....	.....	.....
<b>Total</b>	4 564	<b>3 676</b>	3 676	3 676

**Tableau 7 : Coût net du programme pour 1998-1999**

(en milliers de dollars)	Centre canadien de gestion
Dépenses brutes prévues	14 209
Plus:	
<i>Services reçus sans frais</i>	
Installations fournies sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 734
Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	360
Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Ressources humaines Canada	0
Traitements et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	0
	2 094
Coût total du Programme	16 303
Moins:	
Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	3 676
Coût net du Programme	12 627
Coût net estimatif du Programme en 1997-1998	11 649

**Autres renseignements**

**Tableau 8 : Liste des lois et règlements**

**Lois et règlements actuellement en vigueur**

Loi sur le Centre canadien de gestion	(L.C., 1994, Chapitre 16, C-34)
---------------------------------------	---------------------------------

**Pour de plus amples renseignements, communiquer avec**

Janet R. Smith  
Directrice  
Centre canadien de gestion

Carole Jolicoeur  
Directrice générale  
Services corporatifs  
Centre canadien de gestion  
(613) 947-9338 téléphone; (613) 947-3668 fax