



# **Centre canadien de gestion**

**Budget des dépenses  
2000-2001**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

**Canada**

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2000

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943  
Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2001-III-90

ISBN 0-660-61209-7

# **Centre canadien de gestion**

## **Rapport sur les plans et les priorités 2000-2001**

**Pour la  
période de  
2000-2001 à 2002-2003**

---

Le très honorable Jean Chrétien,  
Premier ministre du Canada

# Table des matières

<b>Section I : Messages</b> .....	<b>1</b>
A. Message du ministre .....	1
B. Déclaration de la direction .....	2
<b>Section II : Vue d'ensemble du ministère</b> .....	<b>3</b>
A. Mandat, rôles et responsabilités .....	3
B. Objectifs du ministère .....	5
C. Facteurs externes influant sur le ministère .....	5
Une économie et une société en évolution .....	5
Une fonction publique en transformation .....	6
Attentes de nos clients et partenaires .....	7
Le CCG : Faire en sorte de répondre aux besoins d'une fonction publique en transformation rapide .....	7
La tâche qui nous attend .....	11
D. Dépenses prévues du ministère .....	11
<b>Section III : Plans, résultats et ressources</b> .....	<b>12</b>
<b>Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion         pour la fonction publique de demain</b> .....	<b>12</b>
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) .....	12
B. Objectif du secteur d'activité .....	12
C. Description du secteur d'activité .....	12
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes .....	13
Politiques, stratégie et communications .....	14
Recherche et planification stratégiques .....	14
Coopération internationale .....	16
<b>Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par         l'apprentissage</b> .....	<b>18</b>
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) .....	18
B. Objectif du secteur d'activité .....	18
C. Description du secteur d'activité .....	18
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes .....	19
Programmes contextuels .....	21
Programmes de leadership .....	21
Programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire .....	21
Programmes ministériels prioritaires .....	22

---

<b>Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation .</b>	<b>23</b>
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) .....	23
B. Objectif du secteur d'activité .....	23
C. Description du secteur d'activité .....	23
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés,	
activités et ressources connexes .....	24
Événements d'apprentissage .....	25
Technologie de l'information et programmes assistés par ordinateur ...	25
Centre de services .....	27
<b>Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes .....</b>	<b>28</b>
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) .....	28
B. Objectif du secteur d'activité .....	28
C. Description du secteur d'activité .....	28
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés,	
activités et ressources connexes .....	29
Ressources humaines .....	29
Finances .....	29
<b>Section IV : Initiatives horizontales .....</b>	<b>30</b>
<b>Section V : Renseignements financiers .....</b>	<b>31</b>

---

# Section I : Messages

## A. Message du ministre

L'excellence de nos institutions du secteur public et des employés de l'État dans tout le Canada est une source de grande fierté pour notre pays. Les Canadiens sont servis par une fonction publique professionnelle, non partisane, qui compte parmi les plus respectées au monde. C'est un commentaire que j'ai entendu bien souvent de la part de dirigeants étrangers au cours de mes voyages. Pourtant, cela ne veut pas dire que nous pouvons tenir cette situation pour acquise et nous reposer sur nos lauriers. Bien au contraire.

La tâche à laquelle nous devons nous attacher est de préparer le Canada et les Canadiens à évoluer dans une économie et une société fondées sur les connaissances, qui seront celles du nouveau millénaire. Cela signifie que notre secteur public doit se tenir prêt : il doit se préparer à assumer son rôle dans une société numérique, une société mondiale, une société basée sur le savoir.

La Fonction publique du Canada doit être un organisme axé sur l'apprentissage, apte à produire des idées, à embrasser le changement. En d'autres termes, elle doit s'ouvrir à l'apprentissage continu. Cet objectif comporte une responsabilité importante pour le Centre canadien de gestion (CCG), en tant qu'institution unique, qui consacre toute son énergie à préparer les gestionnaires de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à relever les défis de leur époque.

Je crois que nous devons nous efforcer de faire du CCG un centre d'excellence de classe mondiale en matière de gestion publique. Un lieu où les leaders de tous les secteurs peuvent se rencontrer et partager leur engagement envers le secteur public et leur foi dans le rôle important qu'il doit assumer. Un lieu pour partager nos connaissances et apprendre au contact des meilleurs, pour partager nos idées avec les intervenants du monde entier qui désirent, comme nous, édifier une société moderne et un secteur public dynamique et compétent. Un lieu, enfin, à la fine pointe de la réflexion sur la réforme du secteur public.

Il me fait plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du CCG pour la période de 2000-2001 à 2002-2003.

## B. Déclaration de la direction

<b>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b> <i>Report on Plans and Priorities 2000-2001/Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001</i>	
<b>I submit, for tabling in Parliament, the 2000–2001 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</b>	<b>Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2000–2001 du Centre canadien de gestion.</b>
<p>To the best of my knowledge, the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;</li> <li>• is consistent with 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> </ul> <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>À ma connaissance, les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;</li> <li>• sont conformes 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> </ul> <p>Je suis satisfaite des méthodes et des 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>
<p>Name/Nom : _____</p> <p>Date : _____</p>	

## Section II : Vue d'ensemble du ministère

### A. Mandat, rôles et responsabilités

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 1<sup>er</sup> décembre 1991.

Le mandat général du CCG est de répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique. L'article 4 de la loi sur le CCG confère au Centre les sept objectifs suivants :

1. inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions qui la caractérisent;
2. contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;
3. aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses 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, au développement des compétences personnelles et à la prestation de services de haute qualité auprès du public;
4. former dans la fonction publique et y attirer, par ses programmes et études, des personnes de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et soutenir leur progression de carrière en tant que gestionnaires du secteur public voués au service du Canada;
5. élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique;
6. mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
7. sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public ainsi qu'au rôle et aux fonctions du gouvernement et inviter une grande variété de personnes et d'institutions à participer à l'objectif du CCG qui consiste à rechercher l'excellence dans le domaine de l'administration publique.

Le Centre a pour rôle de répondre aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique afin qu'ensemble, ils puissent répondre aux défis de leur époque en remplissant leur mission de servir les Canadiens. Le Centre assume son rôle au moyen des quatre secteurs d'activité décrits ci-après.





**Nota :** Cette structure des secteurs d'activité se fonde sur la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) approuvée par le SCT. Toutefois, le CCG est un organisme en évolution. Des changements en cours au CCG, décrits aux pages 7 à 10, vont nécessiter des modifications à la SPRR. Le CCG va modifier la SPRR au moyen d'une présentation distincte au Conseil du Trésor à l'automne 2000.

## B. Objectifs du ministère

Les objectifs du CCG sont les suivants : aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en œuvre qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne; les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale, et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel, dans un contexte d'équité en matière d'emploi; accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires en matière de gestion.

## C. Facteurs externes influant sur le ministère

*« Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle. » - discours du Trône, Bâtir une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des Canadiens, 12 octobre 1999, p. 13.*

### Une économie et une société en évolution

L'économie et la société fondées sur les connaissances ne sont plus du domaine du devenir. Elles sont déjà bien réelles.

- La connaissance et la créativité sont les moteurs de la nouvelle économie. Autrefois dépendante de l'abondance des ressources naturelles, de la main-d'œuvre et de l'accès aux capitaux, l'économie repose aujourd'hui sur l'information, le savoir et l'innovation.
- La révolution numérique et les technologies modernes d'information et de communications influent sur tous les aspects de notre vie.
- Le travail dépend de plus en plus du savoir. Entre 1990 et 1998, deux millions d'emplois ont été créés pour les diplômés des écoles secondaires et universitaires, pendant que disparaissait un million d'emplois nécessitant seulement des études élémentaires. Ces changements témoignent de ce qui se passe dans tous les secteurs de la société. L'avenir appartient aux travailleurs du savoir, que ce soit dans le secteur primaire, la construction, les services, le transport ou les nouveaux secteurs de l'économie.

Comme le souligne le discours du Trône, dans notre ère du savoir, l'avantage appartient aux pays qui font preuve d'innovation et d'une grande productivité, qui sont capables de s'adapter aux dernières technologies et désireux d'investir dans le développement des compétences de leurs citoyens. La perspective d'une grande qualité de vie dépend, plus que jamais, d'« une population adaptable, déterminée et prête à poursuivre son apprentissage pendant toute sa vie ».

Dans le discours du Trône, le gouvernement reconnaît que la Fonction publique du Canada doit jouer un rôle essentiel pour maintenir le Canada aux premières lignes de la révolution du savoir. Il invite la Fonction publique à continuer à fournir aux Canadiens des « services de la plus haute qualité à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle ». Cela signifie qu'elle doit se préparer à œuvrer au sein d'une économie et d'une société du savoir et faire sienne la perspective du gouvernement pour l'ensemble du pays.

## **Une fonction publique en transformation**

Le même souffle de changement qui balaie notre économie et notre société entraîne des transformations fondamentales au sein des effectifs et dans le milieu de travail du secteur public.

**Premièrement, il est clair que le travail de la fonction publique est de plus en plus fondé sur le savoir.** Notre travail a augmenté en valeur à mesure que nous avons éliminé, transféré ou donné à contrat les tâches les plus faciles et les plus routinières. Même les fonctions qui semblent les mieux définies nécessitent une grande latitude de la part des employés de l'État qui doivent prendre des décisions dans un vaste contexte juridique. C'est le cas, par exemple, de nombreuses fonctions de réglementation.

**Deuxièmement, la nature de notre travail évolue.** Elle passe de tâches prévisibles à la réalisation de résultats globaux, d'une structure verticale au travail en réseaux, d'une approche axée sur les ordres et le contrôle à une démarche fondée sur le leadership et, enfin, d'une formation axée sur l'emploi à un apprentissage continu.

**Troisièmement, nos rôles de gestionnaires et d'employés se transforment.** Les gestionnaires deviennent des leaders, les employés deviennent des entrepreneurs et des innovateurs, l'information circule librement et l'organisme doit concéder un certain degré de contrôle en faveur de la créativité et de l'innovation.

**Quatrièmement, on assiste à une convergence des fonctions d'élaboration de politiques et de prestation des services.** Les services fournis par la fonction publique sont de plus en plus de nature intangible — avis stratégiques, analyses rigoureuses et conseils judicieux –, qui sont des compétences autrefois associées à l'élaboration de politiques.

En somme, afin de mieux servir le Canada et les Canadiens dans une économie et une société basées sur le savoir, la Fonction publique du Canada passe d'un organisme industriel et bureaucratique à un organisme fondé sur les connaissances, modèle mieux adapté à l'ère du savoir.

L'apprentissage constitue un élément essentiel pour assurer cette transformation et préparer la fonction publique à œuvrer dans l'ère du savoir. Le discours du Trône nous a rappelé que, dans une économie axée sur le savoir, un pays doit avant tout investir dans ses citoyens – dans leur éducation, leur formation et leur apprentissage continu. Les talents de chacun doivent être développés à leur plein potentiel. Cela s'applique aussi aux employés de la fonction publique.

La fonction publique doit devenir un organisme axé sur le savoir, tourné vers l'apprentissage continu. Cette démarche est essentielle pour offrir au Canada des avantages comparatifs nécessaires dans la concurrence que se livrent les pays du monde entier pour attirer les compétences et les investissements. Elle constitue la meilleure façon de garantir que le

gouvernement continue de répondre aux besoins des citoyens. Elle sera essentielle pour attirer et conserver les travailleurs du savoir dont la fonction publique aura besoin pour servir les citoyens au cours des années à venir. Ceux-ci se joindront à la fonction publique à la fois pour les défis qu'elle offre et pour leur désir de servir les autres. Ils n'y resteront que s'ils ont la possibilité de toujours perfectionner leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances.

## **Attentes de nos clients et partenaires**

Au cours de la dernière année, la présidente du CCG a visité toutes les régions du pays pour y rencontrer les conseils fédéraux régionaux, des groupes de gestionnaires intermédiaires, des professeurs et des étudiants universitaires ainsi que des leaders de gouvernements provinciaux et du secteur des affaires.

Les consultations menées auprès des gestionnaires de la fonction publique nous ont appris ceci :

- L'apprentissage doit passer au premier rang des priorités. Bien que l'on reconnaisse généralement que la Fonction publique du Canada a fait du bon travail en ce qui concerne la formation professionnelle, nous devons maintenant concentrer nos efforts sur l'apprentissage continu.
- La Fonction publique du Canada doit devenir un organisme axé sur l'apprentissage, capable de s'adapter et de répondre aux besoins des Canadiens dans une ère du savoir, et favorisant l'apprentissage continu de tous ses employés. La création d'un organisme axé sur l'apprentissage va demander un changement culturel profond ainsi qu'un nouveau modèle de gestion pour la fonction publique.
- Le CCG doit rejoindre les gestionnaires de tous les niveaux, de tous les ministères et organismes et de toutes les régions. Le besoin d'apprentissage se fait sentir autant dans les régions que dans la région de la capitale nationale, et il importe tout autant de préparer les futurs leaders de l'État que de répondre aux besoins d'apprentissage des cadres supérieurs actuels.

D'autres groupes ont insisté sur ces mêmes thèmes. Les universitaires ont souligné la nécessité constante de maintenir le leadership dans le domaine de la recherche en administration publique et de la réforme du secteur public. Ils ont aussi indiqué que nous devons collaborer avec eux et d'autres groupes afin de créer une forte capacité de recherche en administration du secteur public. Les leaders des gouvernements provinciaux, des affaires et d'autres secteurs ont souligné la nécessité d'établir des liens entre les paliers de gouvernement et entre les secteurs et l'importance de mettre en rapport les leaders du secteur public avec d'autres figures dominantes de la société canadienne. Les organismes internationaux ont indiqué le besoin d'échanger des idées et des connaissances au niveau international.

## **Le CCG : Faire en sorte de répondre aux besoins d'une fonction publique en transformation rapide**

Une fonction publique fondée sur l'apprentissage va nécessiter un changement d'attitude chez les employés de l'État et un changement culturel au sein de l'institution. Qu'est-ce que cela signifie pour le CCG?

Récemment, le Conseil d'administration du CCG a défini un ensemble de caractéristiques que le CCG doit chercher à acquérir pour répondre aux besoins de la fonction publique.

- Premièrement, le CCG doit devenir un centre d'excellence dans le domaine du perfectionnement et de l'apprentissage en matière de gestion du secteur public et appuyer tous ceux qui partagent son désir d'excellence.
- Deuxièmement, le CCG doit être un centre canadien, voué à préparer les gestionnaires ainsi que les leaders d'aujourd'hui et de demain à œuvrer au sein de la fonction publique. Nous devons répondre aux besoins des gestionnaires de toutes les régions du Canada et être ouverts aux échanges avec nos collègues des autres paliers de gouvernement et des autres secteurs, afin d'apprendre les uns des autres.
- Troisièmement, le CCG doit être un centre de gestion, axé sur les besoins d'apprentissage de tous ceux et celles qui ont la responsabilité de gérer le personnel. Nous voulons être à l'écoute des gestionnaires et de leurs besoins, sans égard à l'organisme où ils travaillent ou au niveau qu'ils y occupent.
- Quatrièmement, le CCG doit être à la fine pointe de la réflexion sur la réforme du secteur public. Nous devons viser l'excellence en recherche et regrouper les gestionnaires de la fonction publique, les chercheurs et les grands penseurs afin d'analyser, de discuter et de cerner les meilleures pratiques, dans le but de bien orienter la fonction publique en fonction de l'avenir.
- Cinquièmement, le CCG doit être un centre capable d'apprendre au contact des meilleurs au monde, de partager ses connaissances et ses idées avec les intervenants qui désirent créer des secteurs publics dynamiques, partout dans le monde.
- Sixièmement, le CCG doit être un organisme modèle, doté d'une culture du service qui soutient les besoins d'apprentissage de la fonction publique et de ses gestionnaires – en d'autres termes, un organisme axé sur l'apprentissage, l'incarnation de notre philosophie.

Le Conseil d'administration du CCG a aussi approuvé divers projets qui viennent renforcer la capacité du Centre de réaliser les objectifs énoncés par le Conseil (précisés à la section III sur présent rapport) :

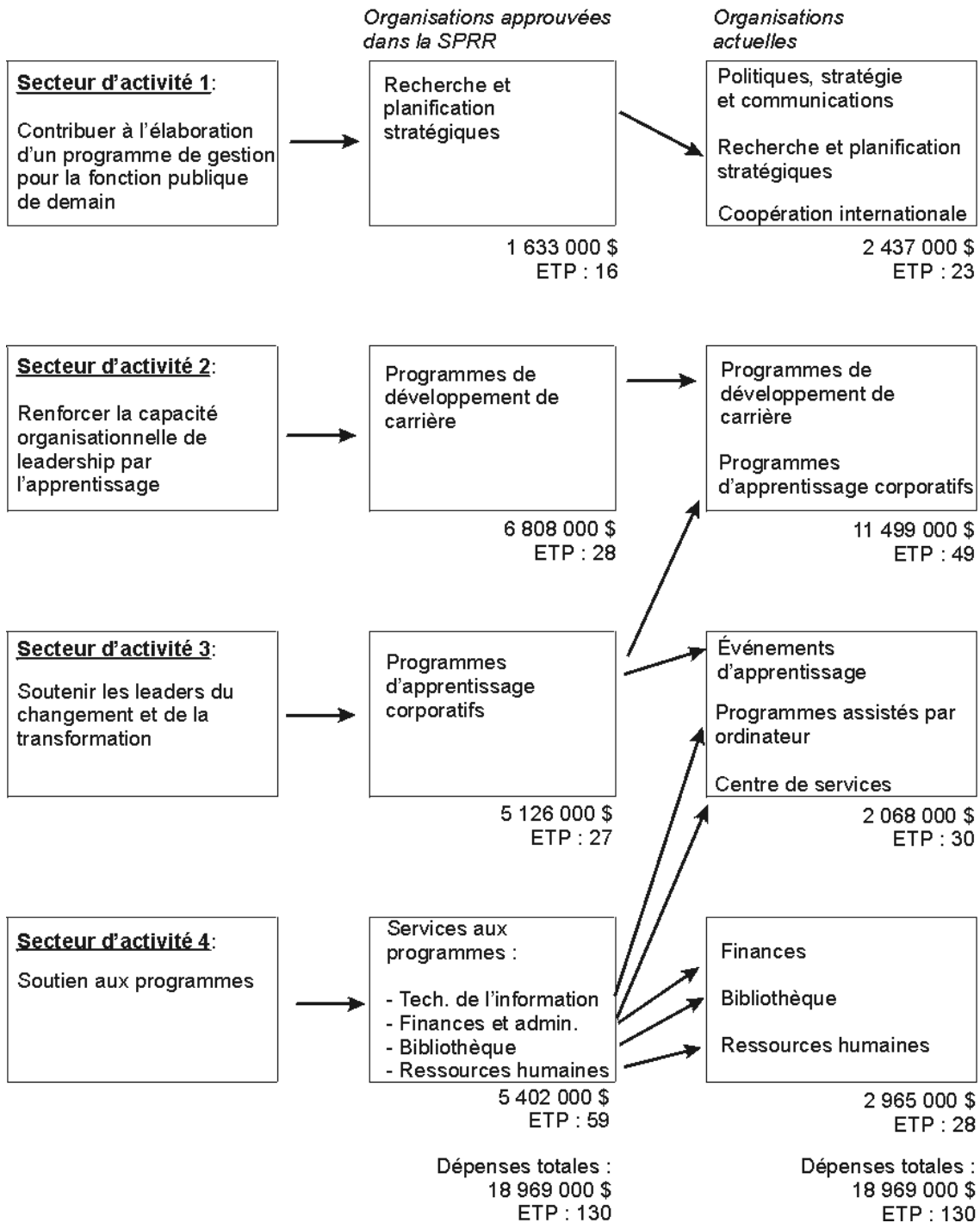
- un plan de recherche triennal axé sur la gestion publique (thème essentiel) et la recherche-action sur les grandes questions préoccupant les sous-ministres et les gestionnaires;
- un programme international visant à diffuser le savoir-faire de la fonction publique canadienne à l'étranger, à préparer les gestionnaires du secteur public à œuvrer dans un contexte mondial et à créer un accès unique au savoir-faire canadien en matière de gestion publique et d'administration du secteur public;
- une réorientation des programmes d'apprentissage visant à en étendre la portée dans les limites budgétaires actuelles, tout en assurant le maintien ou l'amélioration de leur niveau de qualité. Cette démarche a deux dimensions : sur l'axe vertical, les programmes seront élargis pour accueillir les gestionnaires de tous les niveaux alors que, sur l'axe horizontal, les programmes d'apprentissage seront davantage accessibles aux régions. La clientèle du Centre

compte maintenant 30 000 personnes, soit dix fois la clientèle traditionnelle, qui regroupait 3 000 cadres de la fonction publique.

Pour répondre à ces changements, le CCG a apporté plusieurs modifications au niveau organisationnel :

- Un groupe Politiques, stratégie et communications et un groupe International ont été établis sous le secteur d'activité 1. Avec le groupe Planification et recherche stratégiques, ce secteur d'activité va contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain.
- Les Programmes d'apprentissage corporatifs ont été combinés avec les Programmes de développement de carrière au sein du secteur d'activité 2, afin de regrouper sous un même secteur d'activité tous les cours du CCG, y compris les activités de conception et de prestation.
- Les Événements d'apprentissage sont devenus un programme complet, intégré au secteur d'activité 3, auquel sont venus se joindre les nouveaux Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur et le Centre de services. Ensemble, ces groupes vont jouer un rôle important en aidant les gestionnaires de la fonction publique à se regrouper pour entrer en interaction, échanger des idées et former une collectivité dynamique.

# Changements organisationnels



## La tâche qui nous attend

Dans le message qu'il a livré à l'occasion de l'ouverture des locaux rénovés du CCG, le premier ministre a invité le Centre à devenir une « institution unique, qui consacre toute son énergie à préparer les gestionnaires de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à relever les défis de leur époque ».

Le message du Premier ministre définit également la tâche qui nous attend :

« La tâche à laquelle on doit s'attaquer est de préparer le Canada et les Canadiens à une économie et à une société fondées sur le savoir, qui seront celles du nouveau millénaire. Cela signifie que notre secteur public doit être prêt à assumer son rôle dans une société numérique, une société mondiale, reposant sur le savoir. [...] Je pense que nous allons [faire du CCG] un centre d'excellence, de calibre international ».

Le présent rapport montre que nous avons déjà entrepris cette démarche.

## D. Dépenses prévues du ministère

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	17 901	<b>18 969</b>	18 969	18 969
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	<b>0</b>	0	0
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>17 901</b>	<b>18 969</b>	18 969	18 969
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> **	5 572	<b>7 967</b>	7 967	7 967
Plus: Coût des services reçus sans frais	1 412	<b>1 436</b>	1 436	1 436
<b>Coût net du programme</b>	<b>13 741</b>	<b>12 438</b>	12 438	12 438
<b>Équivalents temps plein</b>	100	<b>130</b>	130	130

Nota : 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, résultats et ressources

Le principal engagement du CCG à l'égard des résultats vise à appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens. Le CCG s'acquitte de cette tâche au moyen de quatre secteurs d'activité. Le reste de la présente section décrit les résultats prévus, les activités et les ressources rattachées à chacun des secteurs d'activité.

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

#### A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	1999-2000*	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Brut	2 609	<b>2 437</b>	2 437	2 437
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	36	<b>95</b>	95	95
Net	2 573	<b>2 342</b>	2 342	2 342
ÉTP	17	<b>23</b>	23	23

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

#### B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 1 contribue à améliorer le rendement des cadres de la fonction publique dans les services fournis aux Canadiens 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 un engagement à son égard.

#### C. Description du secteur d'activité

En collaboration avec d'autres organismes centraux, ce secteur d'activité offre un programme de recherche qui permet de repérer les problèmes névralgiques soulevés par la gestion et de réunir des dirigeants clés de la fonction publique, des universitaires et des grands théoriciens pour qu'ils échangent sur la façon de les régler selon un mode d'apprentissage en réseau basé sur la recherche-action, et fournit un forum de discussions afin de mieux comprendre et de concevoir une vision d'une fonction publique renouvelée.

## D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

<p><b>Principal engagement en matière de résultats :</b> appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.</p>	
<p><b>Secteur d'activité 1</b></p>	
Résultats escomptés	Activités connexes
<p>Contribuer à élaborer, pour la Fonction publique du Canada, un programme d'apprentissage ambitieux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare les gestionnaires de la fonction publique à mieux servir les Canadiens dans une ère du savoir ;</li> <li>- contribue à faire de la fonction publique un organisme novateur axé sur l'apprentissage.</li> </ul> <p>Mener des recherches qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aideront les gestionnaires de la fonction publique à prévoir et à aborder les questions de gestion publique et d'administration du secteur public qui importeront le plus à la future Fonction publique du Canada.</li> <li>- feront progresser les connaissances et le savoir-faire des gestionnaires quant aux pratiques exemplaires en matière de création, de formation et de gestion d'un organisme axé sur l'apprentissage.</li> </ul> <p>Contribuer à faire connaître aux gestionnaires de la fonction publique les pratiques exemplaires en matière de gestion publique, de gestion et de réforme du secteur public dans le monde et renforcer la capacité du secteur public d'autres pays par le partage des connaissances et du savoir-faire canadiens.</p>	<p>Entreprendre un processus de consultation pancanadien auprès des gestionnaires de la fonction publique afin de les faire participer à l'élaboration du programme d'apprentissage de la fonction publique.</p> <p>Assurer la participation soutenue du groupe des sous-ministres.</p> <p>Offrir des analyses de politiques, des recherches, des conseils ainsi que des activités de communications et de sensibilisation au service du programme d'apprentissage.</p> <p>Entreprendre un programme de fond axé sur la recherche en gestion publique.</p> <p>Entreprendre une recherche-action à court terme sur les questions de gestion du secteur public auxquels font face les leaders de la fonction publique.</p> <p>Établir un guichet unique pour les pays et les organismes internationaux désirant se prévaloir du savoir-faire du secteur public canadien en matière de gestion publique et d'administration du secteur public.</p>
<p><b>Ressources : 2 437 000 \$</b> <span style="float: right;"><b>ETP : 23</b></span></p>	

### ***Politiques, stratégie et communications***

Un groupe Politiques, stratégie et communications a été intégré à ce secteur d'activité par la centralisation des rôles et des activités autrefois répartis dans les quatre secteurs d'activité.

Grâce à ses activités consacrées aux politiques et aux stratégies, le CCG va contribuer à faire progresser le programme d'apprentissage de la fonction publique, à positionner et à renforcer sa contribution et à en assurer la coordination générale. Le but ultime de ce secteur est la création d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique et l'émergence de l'apprentissage continu en tant que priorité stratégique essentielle des gestionnaires de la fonction publique.

Les activités de communications vont permettre au CCG de souligner l'importance de l'apprentissage et d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique, d'assurer une promotion proactive des produits et services du Centre auprès des gestionnaires de la fonction publique et de faciliter les communications horizontales internes au CCG.

La fonction de communications implique également la coordination des liens et des réseaux avec les ministères, les conseils régionaux et d'autres partenaires dans le but de maintenir la cohésion au sein de la « grande famille » des clients, des partenaires et des associés du Centre. Par ses activités de diffusion externe, le CCG va faire connaître son existence, ses programmes et ses activités à une échelle véritablement nationale, au-delà de la priorité traditionnellement accordée aux activités concentrées dans la région de la capitale nationale. Un des facteurs de succès déterminants des activités de diffusion externe sera la mesure dans laquelle il sera possible d'établir un véritable partenariat avec les régions afin de pouvoir répondre à l'insistance nettement plus marquée qui sera mise sur les activités d'apprentissage en régions.

### ***Recherche et planification stratégiques***

La capacité de recherche du CCG en matière de gestion du secteur public sera renforcée. Les activités de recherche seront menées le long de deux axes interreliés afin d'en améliorer la pertinence stratégique et tactique :

- (1) un axe à long terme, comportant un programme de recherche pluriannuel, et
- (2) un axe à court terme, comportant des projets de recherche-action à court terme axés sur des questions de gestion cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique.

#### *Projets à long terme*

Le programme de recherche fondamental portera essentiellement sur la *gestion publique*. Le CCG a retenu quatre thèmes de recherche en matière de gestion publique :

- Le premier thème examine le concept de citoyenneté et, plus précisément, la relation changeante entre les citoyens et l'État. Il analysera les changements qui interviennent dans la vision des citoyens et les pratiques civiles résultant de la mondialisation, du pluralisme des valeurs, de la diversité et des attentes changeantes quant au rôle du gouvernement. Il abordera également l'impact des consultations publiques ainsi que des politiques et processus relatifs à la participation des citoyens.

- Le deuxième thème porte sur les institutions démocratiques. Il abordera, entre autres facteurs, l'impact de la technologie de l'information sur notre régime de gestion publique.
- Le troisième thème analyse le rôle changeant du gouvernement en rapport avec la nature changeante de la citoyenneté, de la participation démocratique et d'autres grandes tendances. Il analysera le rôle du gouvernement en cette ère du savoir.
- Le quatrième thème tentera de prévoir la réforme de la fonction publique à venir. Il examinera les défis essentiels liés à la transformation de la fonction publique en un organisme axé sur l'apprentissage, de façon à lui permettre de s'adapter efficacement à la nature changeante de la citoyenneté, de la démocratie et du rôle du gouvernement. Il cherchera à déterminer les transformations que devra s'imposer la fonction publique pour être en mesure de servir la population dans l'ère du savoir.

Ces quatre thèmes vont contribuer à définir le programme de recherche du CCG pour les années à venir.

Le CCG va établir des liens avec des partenaires canadiens et internationaux (universités, institutions et organismes internationaux spécialisés et actifs dans les domaines de la gestion publique) dans le but de faire progresser et de raffiner son programme de recherche. Les partenariats permettront au CCG de bénéficier de la contribution d'autres intervenants, de renforcer la capacité canadienne dans ce domaine, d'éviter le double-emploi et de regrouper des connaissances et des ressources afin de définir et de créer des synergies et d'enrichir tous les partenaires. Une recherche soutenue axée sur un grand projet de recherche unique offrira la stabilité, la prévisibilité et la confiance essentielles à l'instauration d'un partenariat solide avec la communauté universitaire. Cette démarche sera nécessaire pour jeter les bases permettant de faire avancer l'état des connaissances en ce domaine et d'aider le CCG à devenir un centre d'excellence dans le domaine de la gestion publique et de la réforme du secteur public.

### *Projets à court terme*

Le CCG va mettre en place une série de projets de recherche-action abordant des questions actuelles qui préoccupent les leaders de la fonction publique. Ces projets vont regrouper des praticiens, des universitaires et des spécialistes, qui examineront sur place des questions d'une importance cruciale et immédiate. Axés sur approche pragmatique, ces projets vont recueillir des connaissances théoriques et pratiques de pointe ; ils seront axés sur une approche pragmatique et assureront la création et la collecte rapides des connaissances. Les gestionnaires vont profiter de cette expérience en acquérant de nouvelles connaissances immédiatement applicables dans leur environnement de travail.

Quatre sujets sont ressortis des consultations et servent de fondement à une première série de tables rondes :

**Projet / table ronde 1 : Horizontalité.** Ce projet a pour objectif d'examiner et de documenter les travaux déjà réalisés ainsi que divers projets horizontaux clés dans le but de cerner les leçons apprises et de définir une marche à suivre pour le futur.

**Projet / table ronde 2 : L'organisme axé sur l'apprentissage.** Ce projet vise à dresser le bilan des connaissances actuelles sur les organismes axés sur l'apprentissage, à transposer cette

information en orientation concrète pour les gestionnaires de la fonction publique ainsi qu'à cerner et à proposer des approches pratiques que les gestionnaires peuvent utiliser pour contribuer à faire de leur organisme un organisme axé sur l'apprentissage continu.

**Projet / table ronde 3 : L'Entente-cadre sur l'union sociale (ECUS).** Nouveau pacte entre les gouvernements et les citoyens, l'ECUS vise à soutenir et à améliorer les politiques et les programmes sociaux pour les Canadiens. La transposition de ces principes en action pourrait représenter un défi de taille. Ce projet vise à mettre au point un guide pour les praticiens fédéraux chargés d'élaborer les politiques et de fournir les services.

**Projet / table ronde 4 : Gestion du risque.** Ce projet a pour but de faire le point sur les divers projets et études réalisés à ce jour dans le domaine de la gestion du risque et de cerner les leçons apprises afin d'établir un cadre de gestion du risque au profit des gestionnaires.

### *Coopération internationale*

La communauté internationale estime que le Canada est doté d'une des meilleures fonctions publiques au monde. Au fil des ans, le Canada a aussi développé une capacité exceptionnelle en matière de fonction publique en raison de son expérience dans la gouverne d'une démocratie fédérale, bilingue, multiculturelle et aux conditions géographiques variées, dotée de deux régimes juridiques. Bien des pays apprécient le savoir-faire du secteur public canadien non seulement pour les connaissances et les systèmes que le Canada a développés, mais aussi pour la façon dont ils sont appliqués. Les autres pays voient un actif important dans les valeurs de la société canadienne qui sous-tendent nos systèmes d'administration publique.

Malgré que bien des efforts concrets soient investis pour répondre à cette demande croissante par différents organismes du gouvernement fédéral, le rendement du gouvernement fédéral n'est pas optimal, sans parler de celui de l'ensemble du secteur public canadien. Nous pourrions améliorer cette situation en trouvant une solution à un certain nombre de problèmes.

- Malgré les forces qu'on lui reconnaît, le Canada ne s'efforce pas autant que d'autres pays de promouvoir l'utilisation du savoir-faire de son secteur public à l'étranger. L'approche actuelle est fragmentée et les efforts de chacun des ministères et organismes ne bénéficient pas d'un soutien global de la part du gouvernement.
- Bien qu'elles représentent le secteur qui connaît la plus forte augmentation en matière de demande, les questions de gestion publique et d'administration du secteur public relèvent d'un grand nombre de ministères et d'organismes différents ; il n'existe pas de guichet unique où peuvent être adressées les demandes concernant le « savoir-faire en matière de gestion publique ». Lorsque des occasions se présentent, on ne dispose pas d'un inventaire fiable ou facilement accessible des ressources spécialisées du secteur public canadien.
- Il n'existe pas de tribune fédérale ou nationale permettant le partage d'information sur les activités et les occasions internationales, l'échange de pratiques exemplaires ou la résolution de problèmes communs. Il y a un risque important de pertes d'occasions de collaboration à des projets multidisciplinaires et de chevauchement des efforts dans les marchés en développement.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration du CCG a appuyé une proposition visant la mise en place d'un processus destiné à établir un partenariat international entre les ministères, les organismes, les tribunaux et les institutions parlementaires du gouvernement du Canada (« partenariat fédéral ») afin d'offrir un guichet unique au savoir-faire du secteur public canadien en matière de gestion publique et de gestion du secteur public. Ce partenariat offrira les avantages suivants :

- contribuer à la politique étrangère canadienne en aidant d'autres pays à renforcer leur fonction de gestion publique et la capacité de leur secteur public ;
- améliorer l'accès des marchés internationaux aux produits, aux services, aux connaissances et au savoir-faire du secteur public canadien.

Le Conseil d'administration a aussi appuyé une proposition prévoyant que le CCG contribue au partenariat par les moyens suivants :

- le CCG offrira des services favorisant les voyages d'étude dans le domaine de la gestion publique et de la gestion du secteur public, à la demande de l'ACDI, aux membres du partenariat fédéral ou des institutions financières internationales;
- le CCG offrira de courtes visites aux cadres supérieurs des instituts de perfectionnement en gestion du secteur public de pays étrangers;
- en 2001-2002, le CCG va mettre à l'essai, à la demande de l'ACDI, quelques programmes de formation internationaux personnalisés, dans le domaine de la gestion publique et de la gestion du secteur public, destinés aux membres du partenariat fédéral ou des institutions financières internationales.

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

### A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	1999-2000*	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Brut	9 359	<b>11 499</b>	11 499	11 499
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	5290	<b>7712</b>	7712	7712
Net	4 069	<b>3 787</b>	3 787	3 787
ÉTP	39	<b>49</b>	49	49

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

### B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer le rendement des gestionnaires de la fonction publique au service des Canadiens en créant des possibilités d'apprentissage collectif et en formant des gestionnaires attentifs, très compétents et innovateurs.

### C. Description du secteur d'activité

Ce secteur crée des occasions d'apprentissage de niveau mondial qui appuient les priorités du greffier; valorise le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans l'élaboration et l'exécution des politiques; utilise des techniques de gestion et de leadership modernes; et valorise la création de partenariats avec les secteurs public, privé et bénévole. Ces occasions d'apprentissage sont créées afin d'aider les gestionnaires de la fonction publique à perfectionner leurs habilités en leadership pour améliorer le service aux Canadiens et Canadiennes et de mettre en oeuvre le renouveau à la fois au niveau du personnel et au niveau du système, horizontalement dans la fonction publique et verticalement dans les ministères. Ce secteur d'activité appuie l'apprentissage continu par le biais des réseaux et offre une tribune pour explorer des idées nouvelles et s'inspirer de l'expérience des autres pour résoudre les difficultés intersectorielles.

## D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

<p><b>Principal engagement en matière de résultats</b> : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.</p>	
<p><b>Secteur d'activité 2</b></p>	
Résultats escomptés	Activités connexes
<p>Fournir en temps opportun des programmes et des services de formation pertinents et de haute qualité aux gestionnaires de la fonction publique partout au pays.</p> <p>Répondre aux besoins de perfectionnement professionnel ministériels et individuels, de façon à offrir à la Fonction publique du Canada un cadre de gestion bien préparé à servir le Canada et les Canadiens dans une ère du savoir.</p>	<p>Rendre les cours existants accessibles à une plus vaste clientèle de gestionnaires à tous les niveaux, dans tous les ministères et organismes et toutes les régions, tout en maintenant ou en augmentant la qualité.</p> <p>Concevoir et offrir de nouveaux cours — dont le Canada dans le monde et Le contexte canadien — visant à combler les lacunes des programmes actuels et à mieux répondre aux besoins des gestionnaires, des ministères et des groupes fonctionnels.</p> <p>Offrir de nouvelles occasions de formation axées sur les priorités de l'ensemble du gouvernement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions autochtones et autonomie gouvernementale</li> <li>- Diversité : vision et action</li> </ul> <p>Offrir le volet éducatif restructuré du Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG) modernisé et ajuster la capacité pour répondre à une demande croissante.</p> <p>Concevoir et offrir de nouveaux programmes de perfectionnement professionnel pour répondre aux besoins des ministères et des groupes fonctionnels.</p>
<p><b>Ressources : 11 499 000 \$</b> <span style="float: right;"><b>ETP : 49</b></span></p>	



Par le biais de ce secteur d'activité, le CCG offre quatre groupes de cours :

- **Cours contextuels** – conçus pour aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre le contexte dans lequel ils travaillent et à demeurer au diapason d'un environnement changeant au Canada et dans le monde.
- **Cours de leadership** – conçus pour aider les gestionnaires à devenir des leaders dans une ère du savoir, capables de diriger des groupes et de parvenir à des résultats qu'ils n'atteindraient pas autrement.
- **Cours axés sur la carrière et le développement communautaire** – constituent le volet éducatif des programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire.
- **Cours sur les priorités ministérielles** – conçus pour aider les gestionnaires à suivre l'évolution des priorités gouvernementales existantes ou nouvelles en matière de gestion.

La prestation de ces programmes a été grandement affectée par les décisions du Conseil d'administration du CCG de faire du CCG un centre axé sur la gestion, ouvert aux gestionnaires de tous les niveaux (environ 30 000) plutôt qu'aux seuls cadres (environ 3 000) et à en faire un centre canadien, présent dans la vie des gestionnaires de la fonction publique de tous les ministères et de toutes les régions.

En réponse à ces décisions, le CCG s'emploie activement à augmenter la portée de ses cours pour joindre les gestionnaires de tous les niveaux, tout en maintenant le niveau de qualité.

- Le nombre de cours à participation libre est passé de 7 en 1998-1999 à 11 en 1999-2000 et passera à 18 en 2000-2001, soit plus du double en deux ans.
- Le nombre total d'offres de cours est passé de 30 en 1998-1999 à 73 en 1999-2000 et augmentera à 104 en 2000-2001, soit une augmentation de 300 % en deux ans. Le nombre d'offres de cours en régions passera de 6,7 % du nombre total d'offres en 1998-1999 à plus de 40 % en 2000-2001.
- De 600 qu'il était en 1998-1999, on prévoit que le nombre de participants sera de 1 357 en 1999-2000, et il devrait atteindre quelque 2 080 participants en 2000-2001. En 1999-2000, près du quart des participants aux cours à participation libre étaient d'un niveau inférieur à EX, alors que cette proportion était de 15 % en 1998-1999.

Parallèlement, le Centre s'engage à maintenir et, si possible, à améliorer le niveau de qualité. Dans l'ensemble, les cotes de qualité pour les cours du CCG oscillent habituellement entre 4,2 et 4,7 sur une échelle de 5. Le Centre va continuer ses efforts en vue d'améliorer la qualité tout en augmentant la portée de son action en 2000-2001.

En plus d'accroître la portée de ses cours en 2000-2001, le CCG va s'efforcer de concevoir de nouveaux programmes visant à combler les lacunes relevées par les gestionnaires dans l'ensemble de notre programmation.

### *Programmes contextuels*

En 1999-2000, le CCG a offert trois cours contextuels : **Structure et fonctionnement du gouvernement, Ottawa et ses rouages** et **Programme de droit fédéral pour les gestionnaires de la fonction publique**. En 2000-2001, le CCG offrira trois nouveaux cours contextuels : **Le Canada dans le monde (introduction)**, **Le Canada dans le monde (avancé)** et **Le contexte canadien**.

### *Programmes de leadership*

Le CCG offre actuellement quatre programmes de leadership : **Le leadership chez le cadre de direction**, **Leadership: réflexion et action**, **Coaching vers les percées et l'engagement** et **Le leadership en période de transition**. Le programme de deux semaines intitulé **Le leadership chez le cadre de direction** a été retiré progressivement et remplacé par **Leadership : réflexion et action**, cours d'une semaine qui se veut un cours de base complet sur la question du leadership. Le cours **Le leadership en période de transition** est offert pour la première fois en inscription libre. Il sera encore offert aux ministères qui désirent un cours personnalisé, destiné à un groupe particulier. Un nouveau **Programme du leadership corporatif** sera offert en 2000-2001. Ce programme comblera trois cours de quatre jours sur le leadership, le service axé sur le citoyen ainsi que des analyses de politiques avancées, et les intégrera au cours d'une période de 12 à 18 mois.

### *Programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire*

Le CCG favorise le perfectionnement professionnel et le développement communautaire en offrant le volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion, comme le **Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)**, le **Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP)** et le **Programme des stagiaires en gestion (PSG)**. Le CCG offre aussi un cours à participation libre appuyant le développement professionnel et organisationnel, soit le **Cours d'orientation des cadres**, destiné aux cadres de niveau EX nouvellement nommés et aux gestionnaires d'expérience qui aspirent à devenir membres du groupe des EX.

En 2000-2001, les Programmes axés sur la carrière et le développement communautaire vont devoir relever quelques défis, dont certains ont été signalés dans le rapport 1999-2000 du CCG. Le contenu et la méthodologie du programme CAP ont été modernisés récemment et rendus plus accessibles pour répondre aux changements rapides dans la fonction publique et aux tendances dans le domaine du perfectionnement professionnel. Le volet éducatif a été harmonisé avec les compétences en leadership et les volets éducatifs des autres programmes de perfectionnement offerts par le Centre. L'attention devra maintenant se porter sur les activités de prestation des programmes. On prévoit une forte augmentation du nombre de candidats du CAP et du PSG pour les prochaines années. Le CCG effectue beaucoup de travail préparatoire en vue d'adapter la prestation des programmes en fonction de cette situation. De plus, en 2000-2001, le CCG offrira **Introduction à la gestion** (volet éducatif du PSG) et le **Programme de développement en gestion** (volet éducatif du CAP) aux ministères et aux groupes fonctionnels sur une base de recouvrement des coûts.

### *Programmes ministériels prioritaires*

En 1999-2000, le CCG a offert trois cours sur les priorités ministérielles : **Élaborer et mettre en œuvre des politiques efficaces, Les questions autochtones et l'autonomie gouvernementale** (offert depuis septembre 1999) et **La gestion du service axé sur le citoyen**. Deux nouveaux cours sur les priorités organisationnelles seront offerts en 2000-2001 : **Politiques approfondies (politiques horizontales axées sur le citoyen)** – conçu pour permettre aux gestionnaires d'expérience de mieux comprendre les défis qui attendent les leaders et les méthodes qu'ils utilisent pour élaborer et mettre en œuvre des politiques axées sur le citoyen, horizontales et fondées sur la coopération – et **Diversité : vision et action**, qui vise à permettre aux gestionnaires de tous les niveaux d'apprécier la diversité de la société canadienne, l'importance de la diversité pour une gestion publique légitime et le rendement économique du Canada ainsi que la valeur d'un leadership englobant. De plus, ce secteur d'activité va concevoir et mettre en œuvre un programme d'apprentissage qui préparera les gestionnaires à appliquer la **Stratégie du Gouvernement en direct (GED)**.

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

### A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	1999-2000*	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Brut	3 131	<b>2 068</b>	2 068	2 068
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	246	<b>160</b>	160	160
Net	2 885	<b>1 908</b>	1 908	1 908
ÉTP	18	<b>30</b>	30	30

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

### B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 3 a pour objectif général de soutenir les leaders du changement et de la transformation dans la mise en œuvre des priorités de la fonction publique dans les ministères.

### C. Description du secteur d'activité

Ce secteur d'activité appuie les programmes de changement des ministères, en offrant des programmes de perfectionnement en gestion adaptés aux besoins particuliers des ministères. Il transfère des expériences d'apprentissage pour appuyer les gestionnaires dans l'amélioration du travail d'équipe afin de mettre en œuvre les programmes de changement ministériel.

**D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes**

<p><b>Principal engagement en matière de résultats :</b> appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.</p>	
<p><b>Secteur d'activité 3</b></p>	
Résultats escomptés	Activités connexes
<p>Aider les gestionnaires à mieux comprendre les enjeux, de façon immédiate, par l'acquisition, le partage et l'échange de connaissances.</p> <p>Au moyen de techniques d'apprentissage modernes, assistées par ordinateur, contribuer à répondre aux besoins d'autoapprentissage des gestionnaires et favoriser l'innovation par le partage du savoir, l'interaction et l'établissement de réseaux.</p> <p>Aider les gestionnaires à former une collectivité de gestion dynamique.</p>	<p>Proposer un programme d'événements d'apprentissage — composé de discussions informelles, d'événements thématiques et d'événements spéciaux — à un plus large segment du groupe de gestion.</p> <p>Créer une architecture d'apprentissage électronique menant à l'établissement d'un guichet unique pour tous les cours offerts à la fonction publique.</p> <p>Créer des services en direct, comme l'inscription électronique.</p> <p>Explorer les possibilités d'évaluation et de modules d'apprentissage en direct.</p> <p>Établir une fonction de centre de services dirigée par un gestionnaire engagé à établir une orientation et une culture axées sur le service.</p>
<p><b>Ressources : 2 068 000 \$</b> <span style="float: right;"><b>ETP : 30</b></span></p>	

## *Événements d'apprentissage*

Par ce secteur d'activité, le CCG s'engage à adopter une approche plus stratégique dans l'utilisation des événements d'apprentissage. Les événements d'apprentissage – comme les séries thématiques et les discussions informelles – offrent des occasions informelles d'apprentissage et d'acquisition de connaissances qui viennent compléter l'apprentissage réalisé en salle classe. Il a été démontré que l'apprentissage informel inhérent à ces événements aide les participants à approfondir leur compréhension par le partage de leurs connaissances et de leur expérience, la discussion et l'interaction avec les praticiens et les penseurs sur divers sujets.

Le CCG a progressé dans la transformation de ces événements d'apprentissage en un nouveau secteur de programmes. En 2000-2001, ce nouveau programme augmentera la portée des événements d'apprentissage afin d'aider les gestionnaires à discuter et à acquérir sur place des connaissances à partir de leur expérience personnelle.

### *Séries thématiques*

Les séries thématiques seront offertes en participation libre et comprendront quatre séances d'une demi-journée, offertes mensuellement au printemps et à l'automne, portant sur des thèmes précis présentés dans un contexte général. Deux séries thématiques sont prévues pour 2000-2001 : un thème international – Le Canada dans le monde –, et un thème national – Le Canada : un pays à redécouvrir.

### *Discussions informelles*

Les discussions informelles comportent des exposés livrés par un ou plusieurs conférenciers, des entrevues ou des tables rondes, suivis d'une discussion avec la participation de l'auditoire. Ces événements sont offerts aux gestionnaires de tous les niveaux et aborderont tour à tour quatre thèmes présentés chaque mois : Au-delà de la nouvelle, Les valeurs et l'éthique, Leaders et visions mobilisatrices et Au service des canadiens à l'ère du savoir.

### *Technologie de l'information et programmes assistés par ordinateur*

L'utilisation croissante des technologies de l'information dans tous les aspects des activités du Centre témoigne dans la même tendance observée dans l'ensemble de la société. En effet, la mondialisation rapide et la technologie de l'information se traduisent au CCG par de nouveaux stimuli et des possibilités beaucoup plus grandes d'établir des réseaux, de partager et de faire des échanges avec les clients, les intervenants, les associés et les partenaires d'apprentissage du monde entier.

Les mêmes forces qui entraînent une plus grande interdépendance entre les institutions d'apprentissage partageant un mandat comparable (créées par la mondialisation rapide) ont un effet tout aussi dynamique à l'intérieur de ces mêmes institutions. Cette condition fait qu'il est impérieux d'assurer une plus grande intégration informationnelle entre les secteurs des institutions qui interviennent dans les différents stades du processus d'apprentissage. Pour répondre à cette situation, le CCG doit s'efforcer d'établir des liens efficaces entre les résultats des recherches, les programmes d'apprentissage et les services de soutien des programmes.

De même, il importe d'établir dans le milieu de travail de l'administration publique un environnement culturel et opérationnel caractérisé par un esprit ouvert et englobant, une orientation vers l'extérieur et une approche sans frontières ni cloisonnements à la résolution des problèmes. La technologie de l'information établit une « condition habilitante » de plus en plus dynamique en faveur de la création et du maintien d'un tel environnement.

Dans ce contexte, le défi du CCG dans l'utilisation et l'application de la technologie consiste à maintenir le cap et à exercer un choix minutieux parmi la grande variété d'options possibles. De même, le défi est autant technologique que culturel ; le rôle de la technologie doit être de catalyser et d'améliorer l'apprentissage, le contact humain et les événements en salle de classe, et non de remplacer ces éléments. Ce défi aux nombreuses facettes demande une approche polyvalente.

Le CCG s'engage à agir de façon à utiliser la technologie comme un « pont » entre ses programmes, ses clients et ses partenaires. La technologie de l'information représente une stratégie essentielle qui appuiera le Centre dans la réalisation de son mandat renouvelé et élargi :

- joindre 30 000 gestionnaires de tous les niveaux et de toutes les régions;
- répondre aux besoins changeants d'une fonction publique dynamique et améliorer le recrutement et la conservation du personnel. De plus en plus de jeunes gestionnaires se joignent aux effectifs et s'attendent à pouvoir utiliser des outils et des moyens d'apprentissage informatisés;
- appuyer le rôle changeant des gestionnaires en assurant une libre circulation de l'information;
- appuyer la transformation de la fonction publique en un organisme axé sur l'apprentissage, qui offre un accès immédiat à l'information et aux connaissances et permet l'apprentissage autonome.

Le CCG progresse dans la mise en œuvre de cette approche, notamment par les moyens suivants :

- Direction de l'apprentissage assisté par ordinateur : Le Centre a créé une nouvelle direction pour favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de projets visant à promouvoir l'utilisation de la technologie au CCG.
- Utilisation de la technologie : Produits d'apprentissage multimédias. Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) a lancé un projet pilote visant à intégrer les programmes d'apprentissage multimédias dans son volet éducatif.
- Environnement d'apprentissage à guichet unique : Le CCG a élaboré une architecture d'apprentissage complète servant à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique. Une version Web de cette architecture offrira aux gestionnaires de la fonction publique un accès facile à tous les produits et services du CCG.

Le CCG entend se positionner comme ressource fiable en matière de gestion pour la fonction publique, au carrefour de l'apprentissage et de la technologie. Le Centre prévoit y parvenir par un

processus de gestion graduel, minutieux et progressif. Les principales étapes de cette démarche sont les suivantes :

- Amélioration de l'utilisation d'Internet et de l'accès à ce dernier. Le CCG va augmenter la largeur de bande disponible pour pouvoir améliorer la qualité et le réalisme du contenu diffusé par ce médium.
- Renforcer la gestion de la GI /TI. Le Centre va élaborer et mettre en œuvre une série de politiques, de normes, de pratiques et de mesures de rendement pour tous les aspects de ses opérations.

Sur le plan stratégique, le Centre adoptera le mot d'ordre « rapidité d'exécution et partenariat ». Il évitera les longues analyses et discussions préliminaires au profit d'une approche axée sur l'ajustement graduel et la multiplication des révisions. Parallèlement, il favorisera le recours aux partenariats avec le secteur privé, d'autres institutions fédérales et d'autres organismes présentant des besoins, des intérêts ou des solutions comparables.

### *Centre de services*

Les services offerts aux clients internes et externes englobent toute la variété des services de soutien administratif et technologique, y compris l'inscription, les réservations, la restauration ainsi que le soutien des activités en classe et le soutien audiovisuel.

L'analyse de l'utilisation des locaux du CCG et des commentaires des clients indique que les services et les installations d'apprentissage du CCG pourraient augmenter leur qualité et profiter pleinement des occasions de recouvrer les coûts. De plus, une étude d'étalonnage réalisée par le Centre a révélé la nécessité d'apporter plusieurs améliorations dans les moyens technologiques et les services, pour faire en sorte que les installations répondent aux normes des organismes d'apprentissage de classe mondiale. Par exemple, la technologie pourrait permettre aux clients de s'inscrire aux cours par voie électronique, de réserver des chambres et d'utiliser davantage d'outils technologiques en classe. En outre, les activités de soutien administratif doivent être mieux adaptées aux besoins des clients.

Pour exceller et atteindre un niveau de classe mondiale, le Centre doit porter son attention sur la prestation de ses services. En 2000-2001, le CCG prendra une première mesure en ce sens en regroupant les activités de soutien administratif sous un « Centre de services », dirigé par un gestionnaire chargé de porter une attention particulière et soutenue aux services. L'importance accordée à cette question devrait favoriser l'émergence d'une culture axée sur le service.

Les prochaines mesures vont porter sur les points suivants :

- Déterminer les exigences administratives et technologiques pour améliorer les installations d'apprentissage et les hausser au niveau des normes des organismes d'apprentissage de classe mondiale;
- Définir et mettre en œuvre l'ensemble des services physiques et technologiques nécessaires pour réaliser le Centre de services, y compris les applications, la stratégie de TI / Web et les services de « superstructure » connexes.



## Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes

### A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	1999-2000*	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Brut	2 802	<b>2 965</b>	2 965	2 965
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	0	<b>0</b>	0	0
Net	2 802	<b>2 965</b>	2 965	2 965
ÉTP	26	<b>28</b>	28	28

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

### B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 4 a pour objectif d'optimiser la capacité interne du CCG et les investissements de ce dernier dans ses ressources financières, humaines et matérielles, et de l'aider à prêcher par l'exemple.

### C. Description du secteur d'activité

Ce secteur d'activité dirige et appuie les orientations stratégiques du CCG. Il fournit des services de gestion et d'administration efficaces et efficients dans les domaines des finances, des ressources humaines et de l'évaluation, pour faciliter l'exécution des programmes et soutenir les orientations futures.

## D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

<p><b>Principal engagement en matière de résultats</b> : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.</p>	
<p><b>Secteur d'activité 4</b></p>	
Résultats escomptés	Activités connexes
<p>Contribuer aux objectifs généraux du Centre, tout en aidant à augmenter la productivité et à réduire les coûts.</p> <p>Renforcer la capacité interne du CCG et l'aider à devenir un exemple de ce qu'il prêche.</p>	<p>Mettre en oeuvre une fonction de contrôleur moderne.</p> <p>Appliquer des mesures faisant suite aux réponses du sondage mené auprès des employés de la fonction publique.</p>
<p><b>Ressources : 2 965 000 \$</b> <span style="float: right;"><b>ETP : 28</b></span></p>	

### *Ressources humaines*

Les résultats du sondage mené auprès des employés en 1999 sont encourageants pour le CCG. Il appert que le taux de satisfaction des employés du Centre en ce qui concerne leurs tâches et le milieu de travail est nettement supérieur au taux de satisfaction moyen de la fonction publique. Dans les réponses données à l'affirmation « Mon ministère offre un bon milieu de travail », la proportion des employés du CCG qui ont répondu oui est de 96 %, comparativement à 75 % pour l'ensemble de la fonction publique.

Cependant, le CCG a cerné certains points nécessitant des améliorations, notamment la charge de travail, la formation et l'élaboration de normes de service pour les clients. En 2000-2001, les Ressources humaines vont coordonner le travail du CCG dans ce domaine et définir des approches visant à améliorer davantage la qualité du milieu de travail. Parallèlement aux résultats du sondage mené auprès des employés, le Centre va s'assurer de maintenir l'investissement essentiel pour combler les besoins de ses employés en apprentissage et en perfectionnement.

### *Finances*

Le Centre va continuer d'ajuster son cadre de gestion financière en réponse au projet de modernisation de la fonction de contrôleur. Pour ce faire, le CCG va s'assurer que ses employés chargés de la gestion financière ont les compétences techniques nécessaires pour appliquer la méthode de comptabilité d'exercice. Le groupe des Finances va aider son personnel à assimiler les compétences et les systèmes nécessaires pour intégrer l'information financière et non financière de façon à appuyer les prises de décision. En outre, il va continuer à renforcer le système de gestion des ressources afin de s'assurer qu'on utilise les ressources de façon plus efficace et en temps opportun.

## **Section IV : Initiatives horizontales**

Un Comité d'apprentissage et de perfectionnement, dirigé par la présidente du CCG, a été formé. Ce comité vise à assurer une meilleure coordination des activités d'apprentissage et de perfectionnement à l'intérieur de la fonction publique et à aider le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Cabinet à définir le programme d'apprentissage de la fonction publique.

## Section V : Renseignements financiers

**Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert**

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000	Dépenses prévues <b>2000-2001</b>	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
<b>Contributions</b>				
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	175	<b>175</b>	175	175
<b>Total</b>	175	<b>175</b>	175	175

**Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 1999-2000	Recettes prévues <b>2000-2001</b>	Recettes prévues 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003
<b><i>Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</i></b>				
Services de gestion de projets	36	<b>95</b>	95	95
Produits et services d'apprentissage	5 484	<b>7 772</b>	7 772	7 772
Administration de la location de salles	52	<b>100</b>	100	100
<b>Total</b>	5 572	<b>7 967</b>	7 967	7 967
<b><i>Recettes non disponibles</i></b>	s/o	<b>s/o</b>	s/o	s/o

**Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses prévues (Budget principal des dépenses)	18 969
<i>Plus: Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 087
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	349
Protection des accidents de travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0
Traitements et coûts des services juridiques connexes fournis par le ministère de la Justice du Canada	0
	1 436
<i>Moins: Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>	7 967
<b>Coût net du programme pour 2000-2001</b>	<b>12 438</b>