



# Centre canadien de gestion

Budget des dépenses  
2002-2003

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 sont déposés au printemps, 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, 2002

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 BT31-2/2003-III-90

ISBN 0-660-61825-7

## TABLE DES MATIÈRES

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	1
Message .....	1
Déclaration de la direction .....	2
RAISON D'ÊTRE .....	3
Aperçu .....	3
Leadership en matière d'apprentissage .....	3
Coordination des activités .....	4
Contexte du CCG .....	5
Résultat stratégique I : Création du savoir .....	6
Recherche .....	7
CCG International .....	9
Partenaires pour la coopération internationale .....	10
Développement du leadership .....	11
Soutenir l'apprentissage .....	12
Résultat stratégique II : Transfert du savoir .....	12
Cours en classe .....	13
Événements d'apprentissage .....	16
Apprentissage assisté par ordinateur .....	17
Perfectionnement professionnel .....	18
ORGANISATION .....	21
Résultats stratégiques et secteur d'activités .....	21
Responsabilité .....	21
Dépenses prévues du CCG .....	22
ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE .....	23
Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert .....	23
Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles .....	23
Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire .....	24
ANNEXE B : PROJETS HORIZONTAUX ET COLLECTIFS .....	25
Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs .....	25



## **MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION**

### **Message du Ministre**

Dans une économie et une société du savoir, où l'innovation, la création de connaissances et l'apprentissage continu sont les garants du succès, le gouvernement du Canada mise énormément sur une fonction publique novatrice qui soit déjà dotée des compétences qu'on recherchera demain.

Le Centre canadien de gestion (CCG) joue un rôle de premier plan auprès des cadres de la fonction publique afin qu'ils adaptent et améliorent leurs compétences actuelles, et acquièrent celles qui s'imposent désormais pour bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans l'ère du savoir. Le Centre est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. Aussi occupe-t-il une position idéale pour assurer le leadership dans la transmission d'une culture organisationnelle vivante, axée sur l'acquisition continue du savoir.

Le conseil d'administration du CCG a récemment remis au Parlement son *Plan quinquennal*. Comme en témoignent les priorités et les enjeux cernés par le conseil d'administration, c'est un programme ambitieux que devra mettre en œuvre le CCG pour continuer de promouvoir une culture d'apprentissage dans la fonction publique, demeurer un centre d'excellence de réputation mondiale et soutenir les gestionnaires désireux de se perfectionner et de parfaire leurs aptitudes au profit des Canadiens et des Canadiennes.

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du CCG pour la période de 2002-2003 à 2004-2005.

## Déclaration de la direction

<p><i>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</i>  <i>Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003</i></p>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2002–2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.</p>	<p>Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le <i>Rapport sur les plans et les priorités</i> (RPP) de 2002–2003 du Centre canadien de gestion.</p>
<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 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>	

## **RAISON D'ÊTRE**

### **Aperçu**

Les programmes et les services du CCG forment un secteur d'activité ciblé sur :

- la création d'une culture d'apprentissage dans la fonction publique;
- le renforcement des compétences réflexives des gestionnaires de la fonction publique;
- la réponse aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de chacun des gestionnaires de la fonction publique.

L'atteinte de ces objectifs est une condition *sine qua non* de succès dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, où la création de richesses et le bien-être des citoyens sont tributaires des efforts personnels et de la faculté d'apprendre. L'apprentissage, perçu comme la clé de la réussite future des pays, se présente aujourd'hui comme un investissement sûr dans l'avenir de la fonction publique canadienne. C'est par lui, et les capacités qui en découlent, que notre pays pourra se doter d'une fonction publique haut de gamme, moderne et apte à lui promettre l'excellence dans la prestation de services et l'élaboration de politiques.

Le discours du Trône publié en janvier 2001 a déjà insisté sur l'importance d'une « fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir », s'engageant dans la voie de la modernisation pour veiller à ce que « l'innovation et le dynamisme [soient] les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne ». La présidente du Conseil du Trésor, M<sup>me</sup> Lucienne Robillard, abondait dans le même sens dans son discours liminaire prononcé lors du Sommet de l'apprentissage - la toute première conférence de la fonction publique uniquement axée sur ses gens - en indiquant que « faire de la fonction publique du Canada une organisation axée sur l'apprentissage va au coeur de sa mission et de sa raison d'être. » (novembre 2001).

### **Leadership en matière d'apprentissage**

Le CCG occupe une position de choix pour favoriser la transition de la fonction publique vers une organisation apprenante et, ce faisant, aider les gestionnaires de tous les échelons à relever les défis que posent l'administration, la gestion et la prestation des meilleurs services et conseils qui soient à l'intention des Canadiens et des Canadiennes en cette ère du savoir. Fondé en 1991 en tant que centre de perfectionnement en gestion, le CCG est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi.

Le conseil d'administration du CCG a fait part de son désir de voir celui-ci viser davantage que les activités de formation et de perfectionnement, et devenir le chef de file dans la transmission d'une nouvelle culture axée sur l'apprentissage, en osant remettre en question les méthodes actuelles et proposer des pratiques exemplaires. Dans son récent *Examen quinquennal et rapport au Parlement* (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>), présenté au Parlement au début de 2002, le conseil d'administration faisait valoir que le CCG serait appelé, tôt ou tard, à exercer un leadership encore plus important en matière d'apprentissage en raison de la position particulière qu'il tient, idéale pour devenir le fer de lance d'une culture d'apprentissage vivante. C'est aujourd'hui même que cette fonction pourrait s'avérer la plus importante, compte tenu de l'ascension rapide qu'on prévoit chez les gestionnaires, un phénomène appelé à s'amplifier en raison de la baisse de la mobilité interministérielle, de la création de plusieurs nouveaux organismes parallèles à la fonction publique, des tendances démographiques et du recrutement incontournable de ressources externes.

Le conseil d'administration a également reconnu qu'il serait impossible que le CCG puisse accomplir à lui seul la promotion de l'apprentissage dans la fonction publique. Dans le discours du Trône de janvier 2001, le gouvernement mentionnait que « le Canada ne réalisera son plein potentiel que dans la mesure où il investira à plein régime dans les compétences et le talent des Canadiens ». C'est la même logique qui s'applique à la fonction publique et à la vision du conseil d'administration : la fonction publique canadienne doit se poser en modèle auprès des autres employeurs, et être reconnue pour son engagement en faveur de l'innovation et de l'apprentissage permanent. Dans cette optique, le conseil d'administration n'a pas hésité à approuver le concept d'une approche intégrée pour la prestation de services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage dans la fonction publique, voyant là un moyen privilégié de promouvoir une culture d'apprentissage et le développement du capital humain.

### ***Coordination des activités***

Suivant la direction indiquée par son conseil d'administration, le CCG s'efforce d'exercer son leadership dans la promotion d'une culture d'apprentissage en soutenant les efforts en ce sens dans la fonction publique. Le dernier *Rapport sur les plans et priorités* du Centre présentait les projets entrepris selon une approche collective, par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, en plus de communiquer l'intention du CCG de maintenir des liens avec les instituts de formation des ministères et des organismes.

Depuis lors, le Comité sur l'apprentissage et le développement n'a pas arrêté la réflexion et a publié, en juin dernier, un *Rapport provisoire*, qu'on peut consulter à l'adresse : [www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca). Le CCG a conseillé et soutenu ce comité, et continuera de le faire tout au long de la présente période de planification, par des activités de recherche et d'administration.



Pour sa part, le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement a vu le jour afin de créer des liens entre les directeurs d'instituts responsables de l'administration générale des programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés à la fonction publique. Le Réseau fournit une tribune pour partager les connaissances, entreprendre des projets conjoints sur des sujets d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires, et proposer une méthode d'apprentissage plus intégrée. Il comporte actuellement 18 membres qui se rencontrent tous les mois. S'ils étaient appuyés, ces efforts pourraient aboutir à la création d'un portail et d'outils de mesure communs ainsi qu'à une cohésion, une information et une compréhension meilleures relativement aux investissements stratégiques que la fonction publique doit effectuer dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage.

Le CCG a défendu son point de vue quant à la nécessité d'opter pour une approche intégrée en matière d'apprentissage entre, d'une part, les universités et les collèges et, d'autre part, le milieu du travail - une approche qu'on aurait intérêt à promouvoir davantage dans la fonction publique. Le conseil d'administration a demandé au CCG d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges, et ce, dès cette année en vue d'une mise en œuvre progressive sur cinq ans. Pour donner le coup d'envoi à ce projet, le CCG a recouru aux services d'un collaborateur émérite. Celui-ci aura pour mandat de faciliter l'établissement de liens avec les universités et les collèges, en collaboration étroite avec l'Association des universités et collèges du Canada et l'Association des collèges communautaires du Canada.

### ***Contexte du CCG***

Ces dernières années, le CCG s'est appliqué à jouer son rôle de leader en matière d'apprentissage et, visant une sensibilisation et des répercussions accrues, à atteindre de meilleurs résultats. Il y est parvenu malgré le déclin des contributions individuelles et l'augmentation des activités de recouvrement des coûts. *Le Rapport sur les plans et priorités* de l'an dernier a relevé le besoin de considérer des options de refinancement, notamment pour combler le besoin d'installations modernes et offrir de nouveaux programmes et des méthodes différentes (p. ex., des pièces réservées à des fins particulières, comme des amphithéâtres, des laboratoires d'informatique ou des salles de classe à distance).

De concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG a mis au point une stratégie de financement pour pallier les contraintes du calendrier de recettes. Il a d'ailleurs reçu des fonds temporaires, pour la période de 2001-2002 à 2002-2003, afin de combler les besoins les plus urgents en matière d'apprentissage et de commencer à bâtir l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage assisté par ordinateur. Toutefois, certains problèmes plus importants, comme l'espace, le niveau de financement approprié pour

respecter les priorités du CCG et les effets des activités de recouvrement des coûts sur l'accessibilité, ne sont toujours pas résolus.

Dans son *Examen quinquennal et rapport au Parlement* ([www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)), le conseil d'administration plaide en faveur d'un juste équilibre entre le rôle du CCG en tant que fournisseur de services axés sur les besoins généraux de la fonction publique en matière de savoir et les priorités organisationnelles, et sa fonction de centre d'apprentissage s'efforçant de combler les besoins personnels de gestionnaires désireux d'apprendre. À cet égard, le conseil a annoncé son intention d'étudier, au cours de la prochaine année, divers modèles conçus pour des ministères ou des organismes, afin de discerner la façon dont le CCG pourrait le mieux répondre aux besoins personnels et collectifs des gestionnaires et les outiller pour relever leurs défis actuels, et de définir l'approche la plus appropriée pour l'avenir.

En plus d'évaluer à l'interne quelques-uns des enjeux clés touchant le CCG, le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines formulera, au cours de la période de planification, des recommandations dont on sait qu'elles influenceront sur le CCG, ses partenaires et toutes les activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

Dans l'attente de ces recommandations, le Centre poursuivra ses efforts pour se parfaire et agir à titre de maître d'œuvre dans la promotion d'une culture d'apprentissage. Au service de sa clientèle de gestionnaires, le CCG continuera d'élaborer des notions communes pour la gestion de la fonction publique, et mettra l'accent sur la transmission des habiletés et des compétences personnelles en leadership. Il s'assurera ainsi de l'excellence globale du cadre de gestion public. Ces efforts profiteront indirectement aux Canadiens et aux Canadiennes, car une saine gestion est essentielle au maintien de la qualité des services qui leur sont destinés.

## **Résultat stratégique I : Création du savoir**

*Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.*

*Total des dépenses planifiées : 3 225 000 \$*

Pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs prioritaires de la fonction publique cernés dans ce résultat stratégique, il faut de la recherche, de l'innovation et du leadership. Un centre d'excellence doit non seulement se tenir au courant des toutes dernières connaissances et pratiques, mais également chercher à comprendre les pressions pour le changement et devancer ces pressions en se préparant à satisfaire les besoins avant même qu'ils ne soient formulés.

## ***Recherche***

Un des principaux moyens pour le CCG de créer un savoir pertinent en temps opportun est son programme de recherche-action. Ce programme rassemble, pour une courte période de temps, des praticiens, des universitaires et des experts qui se penchent sur des questions cruciales et pressantes pour les gestionnaires de la fonction publique. Ces projets génèrent des connaissances de pointe qui peuvent être utilisées immédiatement dans le milieu de travail et intégrées aux cours en classe, aux événements d'apprentissage ou aux produits d'apprentissage en direct. Les participants apprécient la possibilité de participer activement à la création de savoir ainsi que l'expérience de travail au sein d'une équipe diversifiée qui axe ses efforts vers l'atteinte d'un objectif commun. Un grand nombre de participants ont qualifié d'exceptionnelle cette occasion d'apprentissage.

La deuxième série de tables rondes de recherche-action du CCG est en cours. Elle porte sur les thèmes suivants :

- les valeurs, l'éthique et la reddition de comptes dans les secteurs des sciences et des politiques pour le domaine des sciences et des technologies;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes institutionnels pour la gestion horizontale;
- les services internes;
- le bien-être en milieu de travail.

Ces projets s'achèveront en 2001-2002 et on en diffusera les résultats au cours de l'exercice suivant sous la forme de documents imprimés, sur Internet et sur CD-ROM. Les résultats seront également intégrés aux cours offerts par le CCG.

Un des principaux défis pour le Centre sera d'améliorer l'efficacité du processus de recherche-action. Au cours de l'exercice 2002-2003, le CCG établira un nouveau cycle visant à lancer trois projets tous les six mois. Cela permettra d'augmenter la régularité de la diffusion de l'information et la souplesse de la réponse aux questions pressantes. Les trois premiers projets porteront :

- sur le bilinguisme et la langue de travail dans les institutions fédérales;
- sur l'établissement d'un inventaire des pratiques exemplaires dans la gestion des crises;
- sur les instruments et les processus d'apprentissage-action dans divers contextes.

Le CCG aura de plus en plus recours à son Programme de chargés d'études pour recueillir les connaissances et le savoir-faire de personnes hautement qualifiées de la fonction

publique, du milieu universitaire, du secteur privé et d'ailleurs. Ces personnes collaborent à des projets de recherche et autres activités liées aux priorités du CCG. Comme nous l'avons mentionné dans la section sur la coordination des activités d'apprentissage, une des priorités du CCG au cours de l'exercice à venir sera d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges communautaires. En outre, au cours des deux prochaines années, le Programme de chargés d'études du CCG mènera à bien d'autres projets sur la gouvernance et la gestion publique dans des domaines comme :

- la transition des cadres (comment les personnes et les organisations composent avec la transition vers la retraite);
- le profil socio-démographique des sous-ministres et l'évolution de leurs fonctions;
- la relation entre les organismes de contrôle parlementaires, les députés et la fonction publique ainsi que la nécessité d'établir et d'entretenir un dialogue;
- les pratiques de pointe en gestion du savoir et de l'innovation;
- la nature des enquêtes publiques et des lois touchant les Autochtones.

C'est grâce à des commentaires et à l'évaluation des projets qu'on pourra juger de la valeur de ces projets, tant en fonction de la qualité de la recherche que de la contribution à l'avancement des connaissances dans les domaines de la gouvernance et de la gestion dans le secteur public. On évaluera également le modèle de recherche-action en vue de diffuser, tant au Canada qu'à l'étranger, le savoir-faire du Centre en ce qui a trait à la conception et à l'administration de la recherche-action sur des questions de gestion publique.

Le CCG continuera aussi de rassembler des enseignants et des chercheurs universitaires spécialistes de la gestion publique dans le cadre de son séminaire universitaire annuel. Cet événement favorise le dialogue entre le Centre et les universitaires sur les développements, les changements et l'innovation dans la fonction publique. Le prochain séminaire portera surtout sur les principales politiques publiques, les priorités en matière de gestion (comme la réforme des ressources humaines), le contexte économique et l'avenir de la recherche en administration publique, y compris une mise à jour sur la recherche du CCG. Le séminaire universitaire est relié à la conférence John L. Manion, cette rencontre de grande renommée du CCG qui rassemble les universitaires les plus connus et les cadres supérieurs fédéraux, et met en vedette un praticien exceptionnel, canadien ou étranger, de l'administration publique. En 2002, cette personne sera le ministre sud-africain de la fonction publique et de l'administration.

L'an dernier, le Centre a modifié son approche de la recherche pour une recherche à plus long terme. Après avoir investi pendant deux ans dans la recherche exploratoire et la diffusion, le CCG en est venu à la conclusion qu'un des instruments clés pour la création de connaissances sur la gouvernance serait ses activités internationales et sa participation

au programme Partenaires pour la coopération internationale. La partie ci-dessous comprend des renseignements plus détaillés sur les activités internationales prévues pendant la période de planification.

### ***CCG International***

Le CCG a mis sur pied un Programme international afin de devenir un centre d'excellence de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public, et d'ajouter une dimension internationale aux possibilités d'apprentissage qu'il offre aux employés de l'État canadiens. Un nouveau programme international de cours permettra à des étudiants étrangers de participer aux cours du CCG. Le CCG International organisera des visites d'études et des séminaires dans des pays en développement, et le personnel participera à des projets internationaux et à des événements d'apprentissage afin de renforcer les capacités du secteur public des pays en développement. Tout cela fera partie des programmes étrangers et d'aide au développement du Canada.

Au cours de l'année qui vient, le CCG International insistera sur les éléments suivants :

- terminer une stratégie d'intégration des activités internationales aux programmes du CCG, y compris la création d'un réseau international d'institutions ayant une mission semblable à celle du CCG;
- développer un système de gestion du savoir visant à créer, à recueillir et à diffuser le savoir international;
- participer à des projets de partenariat;
- offrir à des étudiants internationaux, sur une base de recouvrement des coûts, plus de 100 places dans les cinq cours suivants pour l'exercice 2002-2003 : Leadership : réflexion et action; Les défis de l'élaboration des politiques publiques; Leadership axé sur les résultats; Gouvernement électronique; La diversité : vision et action;
- offrir à une clientèle internationale, sur une base de recouvrement des coûts, des cours du CCG sélectionnés, au Canada pendant l'été ainsi qu'à l'étranger pendant le reste de l'année.

### *Partenaires pour la coopération internationale*

La fonction publique canadienne a la réputation d'être l'une des meilleures au monde. Par conséquent, un nombre croissant de pays cherchent à accéder à son savoir-faire et à ses pratiques exemplaires. Depuis déjà bon nombre d'années, l'administration fédérale a compris qu'elle devait trouver une réponse stratégique à cette demande en pleine croissance. Le programme Partenaires pour la coopération internationale du CCG satisfait ce besoin et constitue un des éléments importants qui permettront à la fonction publique canadienne de devenir une institution de calibre international capable de bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans un contexte de mondialisation.

Ce partenariat à caractère bénévole a été établi en avril 2000. Plus de 40 ministères, organismes, tribunaux fédéraux et institutions parlementaires y participent actuellement. Le secrétariat du partenariat, hébergé par le CCG, a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor pour un projet pilote de trois ans visant à soutenir les efforts des institutions membres pour définir des priorités stratégiques communes, partager l'information et les pratiques exemplaires, et travailler de concert aux projets internationaux. Partenaires se veut un guichet unique pour ceux qui désirent accéder au savoir-faire et aux connaissances du secteur public canadien et offre aux employés de l'État la possibilité de comparer et d'évaluer leurs pratiques à la lumière de celles de leurs collègues dans leur domaine de spécialisation. Les employés de l'État peuvent également tirer profit de l'expérience des autres pays en participant à des visites d'études, à des projets internationaux, à des tables rondes avec les ministères fédéraux et à un partage de l'information sur les pratiques exemplaires.

Pendant la période de planification, le programme encouragera un ciblage stratégique de ses activités, appuyé par un examen de la politique étrangère et des priorités en matière d'aide au développement international, effectué par de cadres supérieurs du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ainsi que de hauts représentants des institutions partenaires. Plusieurs ministères participeront en outre à la mise en oeuvre des engagements du Canada en vertu du Sommet du Groupe des Huit (G-8) et du nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, contribuant ainsi à l'approche stratégique globale.

Partenaires voudra en outre élargir sa capacité à titre d'organisme d'exécution dans le cadre de dix projets au plus sur la gouvernance ou la gestion publique auxquels participeront de nombreuses institutions fédérales et qui fonctionneront sur une base de recouvrement des coûts. On s'attend à accueillir jusqu'à quarante groupes en visite d'étude en 2002-2003.

Le partage du savoir est un des plus précieux avantages du programme Partenaires pour la coopération internationale. Pour encourager ce partage, on prévoit une mise à niveau de la plate-forme électronique du groupe, sous les auspices du CCG, afin d'inclure jusqu'à dix modules thématiques fondés sur les expériences précédentes. Au fur et à mesure que la base de connaissances s'enrichira, tant en termes de portée que de profondeur, il deviendra de plus en plus intéressant d'établir une collaboration pour relier le système canadien et celui de la Banque mondiale. Partenaires travaillera aussi de concert avec le CCG pour accueillir un ensemble d'événements d'apprentissage à l'intention des sous-ministres et des sous-ministres adjoints sur des questions internationales.

Une évaluation du projet pilote Partenaires pour la coopération internationale sera effectuée en 2002-2003 pour le compte du Conseil du Trésor.

### ***Développement du leadership***

Le CCG poursuivra également ses efforts pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs du leadership et du développement du leadership, ainsi qu'un centre du savoir sur les pratiques exemplaires dans ces domaines. Il cherchera à faire connaître :

- son expertise en leadership et en développement du leadership;
- ses connaissances des pratiques de pointe quant aux méthodes, produits et services de leadership, au Canada et à l'étranger;
- sa contribution à la base de connaissances dans ces domaines grâce à la création et à la diffusion de nouvelles pratiques.

La création et l'amélioration de cette expertise est un défi permanent pour le CCG, tout comme la nécessité d'adapter ces connaissances aux besoins, actuels ou prévus, des leaders de la fonction publique. Durant la période de planification, le Centre mènera des recherches visant à appuyer l'approche générale du CCG à l'égard du développement du leadership et à consolider sa réputation déjà excellente dans ce domaine.

Dans ses efforts pour développer le savoir et la compréhension des pratiques exemplaires à la grandeur du globe, le Centre n'oublie cependant pas le besoin d'élargir la capacité du Canada. Le CCG travaille actuellement au développement de produits canadiens sur le leadership à partir des meilleures pratiques au monde. Au cours au prochain exercice, il formera des Canadiens et des Canadiennes qui pourront ainsi donner un de ses principaux cours sur le leadership, Le leadership en période de transition, dont il a obtenu les droits de diffusion du Centre for Creative Leadership des États-Unis.

## *Soutenir l'apprentissage*

Devenir une organisation apprenante nécessite un engagement soutenu à l'égard des personnes et l'amélioration permanente du rendement grâce à une bonne dose d'idées nouvelles, de réflexion, de créativité et d'innovation. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente sur le Leadership dans l'apprentissage, le CCG n'a pas ménagé ses efforts pour assumer un rôle de leadership et faciliter la transformation de la fonction publique en organisation apprenante. Il poursuivra ce travail tout au long de la période de planification en continuant de soutenir le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement. Ces deux groupes sont d'importants moyens de promouvoir la culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique et de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de l'apprentissage continu.

Le Centre poursuivra également ses efforts pour rehausser sa réputation de centre d'excellence pour l'éducation des adultes en examinant les meilleures pratiques canadiennes et étrangères et en veillant à ce que ce savoir imprègne toutes les activités du CCG afin que tous puissent profiter des techniques de pointe en ce qui a trait à l'apprentissage et à l'éducation des adultes.

## **Résultat stratégique II : Transfert du savoir**

*Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.*

*Total des dépenses planifiées : 22 168 000 \$*

En vue de préparer les gestionnaires à servir en cette ère du savoir, le CCG ne comptera pas ses efforts pour assurer le meilleur transfert possible du savoir en veillant à la pertinence, au caractère opportun et à l'accessibilité de ce savoir. À ces fins, le Centre utilisera un large éventail de moyens : des cours en classe, des événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur, des programmes de perfectionnement professionnel et des publications. Pour plus de détails sur les activités du CCG, voir le site Web du Centre à l'adresse [www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca).

Le principal défi de ces activités de transfert du savoir consistera à conserver des normes élevées de qualité dans une structure rentable, sans oublier de tenir compte d'éléments importants comme la pertinence, l'actualisation du contenu et la souplesse de réaction aux questions émergentes. Le fait de devoir fonctionner sur une base de recouvrement des coûts aura encore une incidence sur les décisions du Centre quant aux programmes offerts et aux investissements dans la conception et la mise en oeuvre, car des facteurs de risque



sont toujours présents dans ce contexte. Ces questions ainsi que leur incidence sur la capacité du CCG d'élargir l'éventail de ses cours et d'élaborer d'autre matériel pédagogique sont abordées dans *l'Examen quinquennal et rapport au Parlement* ([www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)).

En général, le CCG prend le pouls de sa réussite grâce aux commentaires des participants et à des évaluations. Un bassin croissant de clients satisfaits, de nouveaux clients dirigés vers le CCG par des collègues et un nombre grandissant de cours offerts sont des indicateurs utiles. Le CCG comptera encore sur des évaluations et des sondages auprès de la clientèle pour jauger ses progrès dans ce domaine. Dans certains cas, il pourra avoir recours à d'autres instruments de mesure que nous signalerons au passage.

### *Cours en classe*

Dans un souci d'étendre son action à tous les gestionnaires de la fonction publique et de satisfaire à la fois les besoins des organisations et ceux des gestionnaires, le CCG continuera de travailler à l'élaboration d'un programme de cours sur le leadership, l'administration publique et le perfectionnement professionnel.

### *Leadership*

Le CCG jouit d'une solide réputation d'excellence dans le développement du leadership. En cet ère du savoir, où l'innovation et la créativité sont les garantes du succès, la capacité des gestionnaires de la fonction publique de prendre les rênes avec efficacité et inspiration constitue l'élément essentiel d'une culture qui encourage et nourrit l'innovation, et qui en profite. Pour soutenir les besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière de leadership, le CCG intensifiera ses efforts pour devenir un fournisseur de choix auprès des ministères et organismes fédéraux qui cherchent à donner à leurs cadres et gestionnaires les aptitudes de leadership dont ils ont besoin pour mettre en œuvre et servir efficacement les politiques et les priorités gouvernementales d'aujourd'hui.

Le programme de leadership du CCG part de l'idée que le leadership recoupe de nombreuses compétences, y compris la maîtrise de soi, des relations interpersonnelles, de l'organisation et du contexte, en plus des compétences associées à la prise en charge du changement, à la création d'une culture d'apprentissage et aux organisations apprenantes, sans oublier la capacité d'imprimer une orientation stratégique. Un seul cours ne suffit pas à acquérir toutes les compétences dont un apprenant a besoin, et les cours du CCG sur le leadership sont répartis selon trois groupes en fonction des défis stratégiques que doit

relever la fonction publique du Canada et des compétences dont devront faire preuve les cadres de direction pour réussir à l'avenir :

- Cours de base qui mettent les cadres de direction et les gestionnaires de différents niveaux sur la voie du leadership et du développement professionnel dans ce domaine;
- Cours sur la prise en charge du changement;
- Cours rattachés à des stratégies précises de la fonction publique.

Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente sur la création du savoir, une des difficultés auxquelles le CCG est continuellement en butte est de s'assurer que ses cours sur le leadership tiennent compte des tendances essentielles et des pratiques exemplaires du domaine du développement du leadership et de l'éducation en gestion dans le monde entier.

#### *Programmes d'administration publique*

Les cours d'administration publique comprennent les cours de gestion avancés et les cours du programme de base pour gestionnaires. Or, ces deux séries de cours sont en pleine transformation, sous l'influence de l'évolution rapide de la fonction publique.

Il existe deux catégories de cours de gestion avancés pour les cadres supérieurs et les gestionnaires intermédiaires. La première réunit les cours de perfectionnement en gestion qui portent principalement sur les compétences clés et mènent à une vision et à une culture communes, et la seconde est axée surtout sur des fonctions de gestion spécifiques et les outils et techniques connexes. Pendant l'année qui vient, nous ajouterons à ce groupe trois nouveaux produits : un cours sur les concepts et les techniques dont peuvent se servir les cadres de direction pour encourager la tolérance; un aperçu de la gestion du risque dans la fonction publique et un cours sur le marketing dans la fonction publique.

*Curriculum pour gestionnaires : fondements* cherche à compléter la formation en gestion adaptée aux missions, mandats et plans d'activités des différents ministères. Il est conçu pour faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique, en tant que membres d'une communauté plus vaste, partagent une même vision des choses, un dessein commun et ainsi qu'un même fonds de connaissances sur l'administration publique.

Les six premiers produits du programme ont été lancés avec succès en 2001-2002 et deux nouveaux cours sont en préparation : le premier sur l'amélioration du service dans le contexte du gouvernement en direct et le deuxième sur les concepts et les applications rattachés à la fonction moderne de contrôleur. Ces cours seront offerts dès le début de 2002-2003.

Tout au long de la période de planification, notre intention est de continuer à proposer un large éventail d'options d'apprentissage dans ce programme de base de sorte qu'il puisse

évoluer en fonction des besoins changeants des gestionnaires. Il est utile que nous passions par ce programme pour répondre aux priorités des divers organismes, mais nous sommes ralentis dans nos efforts d'adaptation par le manque de fonds affectés à la conception et à l'élaboration des cours. En conséquence, les besoins à cet égard continueront d'être évalués en fonction de la capacité de produire des recettes.

### *Programme de cours sur le cybergouvernement*

Les progrès rapides du domaine de l'information et de la technologie des communications entraînent une véritable révolution dans l'acquisition, le traitement et la diffusion de la connaissance. Cette révolution a, à son tour, des conséquences économiques, politiques et culturelles considérables dans le monde entier. Si les responsabilités centrales des futurs gouvernements resteront les mêmes, la façon de les assumer changera certainement énormément et on ne peut dire comment exactement. Les institutions publiques évolueront elles aussi, inévitablement, en ajoutant des activités totalement nouvelles à leurs activités traditionnelles. Si le Canada veut tirer pleinement parti de son potentiel à l'ère du savoir, il doit continuer de doter ses employés de compétences élevées. S'il veut assumer le rôle de chef de file mondial du cybergouvernement, il doit s'atteler à la tâche dès maintenant.

Le concept du cybergouvernement ne se limite pas à offrir aux Canadiens un accès facile à l'information et aux services par la voie d'Internet. Il prolonge l'emploi des techniques d'information et de communication afin de favoriser une démocratie axée sur la participation et une meilleure intégration interministérielle. Par conséquent, la fonction publique doit se préparer pour une transformation à tous les niveaux et repenser les concepts fondamentaux que remet en question l'évolution des interactions entre les citoyens et le gouvernement et à l'intérieur même de l'administration publique.

Le programme de cours sur le cybergouvernement sera un nouveau-venu parmi les programmes du CCG en 2002-2003. En le créant, le CCG a voulu aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre, saisir et mettre en œuvre les bouleversements qu'occasionnera forcément la transition vers le cybergouvernement. Les cours du programme sont présentés du point de vue unique de la fonction publique. Les conférenciers invités, choisis parmi les hauts dirigeants de l'administration publique et du secteur privé, traiteront de questions d'actualités, propres à leurs domaines de compétences. Les concepts théoriques seront renforcés par des études de cas tirées de la mise en œuvre actuelle du cybergouvernement.

Le programme du cybergouvernement complétera les programmes du CCG dans les domaines du leadership et de l'administration publique dans la préparation des employés de l'État en cet âge du savoir. Ces programmes, qui assureront un soutien essentiel aux gestionnaires et aux dirigeants, constituent un point de départ. Encore là, étant donné que

le CCG fonctionne sur la base du recouvrement des coûts, sa capacité de proposer un programme pertinent et adapté sur le cybergouvernement en cette époque de grands bouleversements dépendra de la disponibilité des ressources.

### *Événements d'apprentissage*

Les événements d'apprentissage donnent une occasion aux gestionnaires de faire le tour en temps réel, avec des experts et entre eux, des questions qui soulèvent des préoccupations ou un intérêt immédiats. Les événements d'apprentissage diffèrent de la formation en classe de par leur organisation, leur structure, leur mandat et leur durée. Ils ont pour objet de mettre en contact au moment pertinent les penseurs et les praticiens les plus réputés avec un grand nombre de gestionnaires de la fonction publique. Conçus pour ces gestionnaires, les événements d'apprentissage se veulent une tribune leur permettant d'échanger des idées, de partager des connaissances et d'en créer de nouvelles. Les participants peuvent ainsi réagir rapidement aux priorités ou aux dossiers nouveaux et en tirer sans tarder des enseignements.

Au CCG, le secteur des événements d'apprentissage connaît une croissance rapide. Depuis deux ans, on remarque que les événements d'apprentissage peuvent attirer des milliers de gestionnaires de la fonction publique et des conférenciers invités du monde entier. Notre défi est maintenant de développer notre capacité de soutenir l'élan actuel en renforçant nos compétences internes et en établissant des partenariats efficaces dans toutes les régions du pays.

La priorité ira, en deuxième lieu, aux efforts pour continuer d'élargir la portée et l'incidence des événements d'apprentissage en les rendant accessibles partout au Canada, en direct ou par des moyens technologiques modernes comme la diffusion sur le Web, les téléconférences et la vidéo transmission. L'attention qu'attirent par nature les événements d'apprentissage contribue aussi au rôle que joue le CCG dans la création d'une fonction publique apprenante. Pendant la période de planification, le secteur des événements d'apprentissage s'efforcera

- de favoriser le partage des intérêts et des pratiques parmi les gestionnaires de la fonction publique;
- de concevoir des méthodes et des outils qui consolideront les enseignements tirés des conférences et des ateliers;
- de soutenir les initiatives de la fonction publique par des événements d'apprentissage, comme les projets relatifs à la gestion de la modernisation des ressources humaines, à la fonction moderne de contrôleur, au gouvernement en direct et à la diversité en milieu de travail, de manière à favoriser un changement de culture parmi les gestionnaires;
- d'amener les parlementaires à participer aux événements d'apprentissage du CCG ainsi qu'à leurs collègues provinciaux et municipaux lorsque cette participation pourrait contribuer, dans l'intérêt commun, à faire évoluer la culture.

### *Apprentissage assisté par ordinateur*

L'apprentissage assisté par ordinateur offre des moyens très prometteurs de promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique. Bien que, de toute évidence, il ne puisse remplacer d'autres formes d'apprentissage, il peut compléter les autres méthodes et jouer un rôle central en répondant aux besoins d'accessibilité en temps opportun aux apprenants.

Les employeurs du secteur privé et des autres secteurs publics du monde se tournent de plus en plus vers cette forme d'enseignement pour tirer parti de son accessibilité et réduire les coûts. Les sondages montrent que ce type d'apprentissage gagne rapidement en popularité. Dans son Rapport d'étape de juin 2001 ([www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)), le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait ressortir les avantages de l'apprentissage assisté par ordinateur et a proposé d'élargir l'utilisation de cet outil dans la fonction publique.

Dans le cadre de son mandat qui est de soutenir l'apprentissage continu des cadres de la fonction publique, le CCG a créé ce qu'il a appelé son *campus e*. Il s'agit d'une bibliothèque de cours en direct qui s'étendent à tout un éventail de sujets dont le leadership, la gestion du rendement individuel, la planification stratégique, la gestion du risque et la direction. Les participants à ces cours apprécient l'efficacité de l'apprentissage en direct et la pertinence du matériel pédagogique pour une application en milieu de travail et par les gestionnaires de la fonction publique.

Comme le CCG, de nombreux ministères explorent aussi les possibilités de l'apprentissage assisté par ordinateur dans leurs secteurs de responsabilités. Pour une organisation comme la fonction publique du Canada, une approche coordonnée d'achat des produits en direct pourrait fortement réduire les coûts des différents ministères et organismes intéressés en plus d'améliorer l'accessibilité. Elle représenterait aussi une économie appréciable de temps et de coûts en réduisant la nécessité de concevoir ou d'acheter des technologies d'apprentissage et d'examiner et d'évaluer le contenu des cours offerts.

Pourtant, l'adoption de solutions d'apprentissage assisté par ordinateur à l'échelle de la fonction publique n'est pas sans obstacles. En revanche, alors que le coût par utilisateur des cours informatisés baisse fortement suivant le nombre de permis d'exploitation achetés, les avantages qu'en tirent les apprenants et les ministères augmentent et seul le fournisseur du service en assume le risque financier. Pendant l'année qui vient, le CCG travaillera de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens de profiter au maximum des économies d'échelle qu'offrirait l'achat coordonné de produits d'apprentissage assisté par ordinateur. Ce travail se fera parallèlement aux recherches connexes du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement qui explorera de

son côté la possibilité d'un réseau de l'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique qui comprendrait un portail commun, une bibliothèque de ressources en direct et une infrastructure commune des technologies. Tout au long de ces efforts, l'objectif central restera d'ouvrir le plus largement possible l'accès aux produits d'apprentissage en direct dans toute la fonction publique et à moindre coût.

### ***Perfectionnement professionnel***

Le CCG a le souci de répondre aux besoins des organismes, ministères, particuliers et collectivités fonctionnelles en matière de perfectionnement professionnel des gestionnaires. C'est dans cet esprit qu'il offre, entre autres, aux ministères et organismes le volet éducatif de leurs programmes de perfectionnement professionnel : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG).

Le niveau de service offert par ces programmes est proportionnel à l'investissement global de l'employeur, tenant compte des frais généraux, de la conception et de l'évaluation. L'une des principales difficultés que va soulever l'administration du volet éducatif de ces programmes sera de continuer à offrir un programme pertinent, adapté et novateur malgré nos ressources limitées et le nombre croissant de participants.

L'an dernier, le PPACS a recruté de nouveaux participants provenant de minorités visibles en réponse au rapport Perinbaum sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces personnes sont en voie d'être intégrées au troisième groupe de participant au PPCAS pour le volet éducatif. On s'attend, au cours de la période de planification, à ce que le programme recrute aussi des participants provenant des minorités visibles à l'extérieur de la fonction publique. Ces derniers auront sans doute besoin d'une introduction à l'appareil gouvernemental et à la culture de la fonction publique dans le cadre de leur volet éducatif.

Une évaluation indépendante du PPCAS est en cours et le CCG devra répondre aux recommandations touchant le volet éducatif durant l'année qui vient.

Dans le cas du PSG, les participants nous ont indiqué la nécessité d'assouplir la conception et la mise en œuvre du volet éducatif. Nous avons déjà renforcé le programme en y intégrant des éléments éprouvés d'autres cours du CCG et nous avons ouvert l'accès du *campus e* aux participants.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor vient de terminer un examen du PSG dont nous pourrions étudier les résultats au début de 2002-2003. C'est aussi dans ce contexte que nous devons envisager les recommandations relatives à l'amélioration du volet d'apprentissage du programme.

Au-delà des programmes officiels, le CCG offre des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel par la voie de Direxion, le volet éducatif du CAP, maintenant offert à recouvrement de coûts à un plus grand nombre de cadres en devenir. L'éventail des cours du volet éducatif a pour objet d'élargir et de renforcer les compétences de gestion au niveau des directeurs, de doter les gestionnaires de nouvelles techniques et de compétences à vie ainsi que de les sensibiliser aux priorités de la fonction publique, à la diversité socio-économique du Canada, aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et à l'importance d'une orientation axée sur le service aux Canadiens et aux Canadiennes.

L'an dernier, en plus des participants au CAP, le programme Direxion a réuni dans une même classe des participants de divers programmes de perfectionnement des cadres. Cette formule a permis de rendre les cours offerts plus accessibles, de regrouper la masse critique de participants francophones pour pouvoir offrir le programme en français et d'enrichir l'expérience générale d'apprentissage des participants grâce à une plus grande diversité.

Pendant la période de planification, le CCG cherchera à étendre la portée de Direxion et à en renforcer le marketing sur la base du recouvrement des coûts. En particulier, nous étudierons les possibilités de partenariat avec les programmes de perfectionnement des cadres des ministères et des groupes fonctionnels. Le CCG continuera également de chercher le meilleur moyen de soutenir les participants dans leur apprentissage continu, que ce soit par le soutien individuel offert aux participants, l'élaboration de plans d'apprentissage, la création de produits adaptés aux besoins de groupes particuliers ou autrement.

Le CCG accorde aussi son soutien aux sous-ministres, aux sous-ministres délégués et aux sous-ministres adjoints par la voie de programmes ou d'initiative ciblés conçus en fonction des priorités, des nouveaux enjeux et du leadership. Ces programmes ont pour objet de faire ressortir le rôle collectif de ces personnes en tant que leaders au service de la population canadienne et conseillers du gouvernement. Ils seront élaborés de pair avec des activités de création du savoir, par exemple dans le domaine international ou en recherche.

Ces programmes généraux sont régulièrement soumis à des évaluations. Pour ce qui est des programmes ministériels, et le CCG travaille avec ses partenaires (Secrétariat du Conseil du Trésor, Commission de la fonction publique) pour mesurer également l'incidence des programmes sur le rendement des participants occupant des postes de cadre de direction ou plus élevés et leur progression professionnelle relative dans la fonction publique.



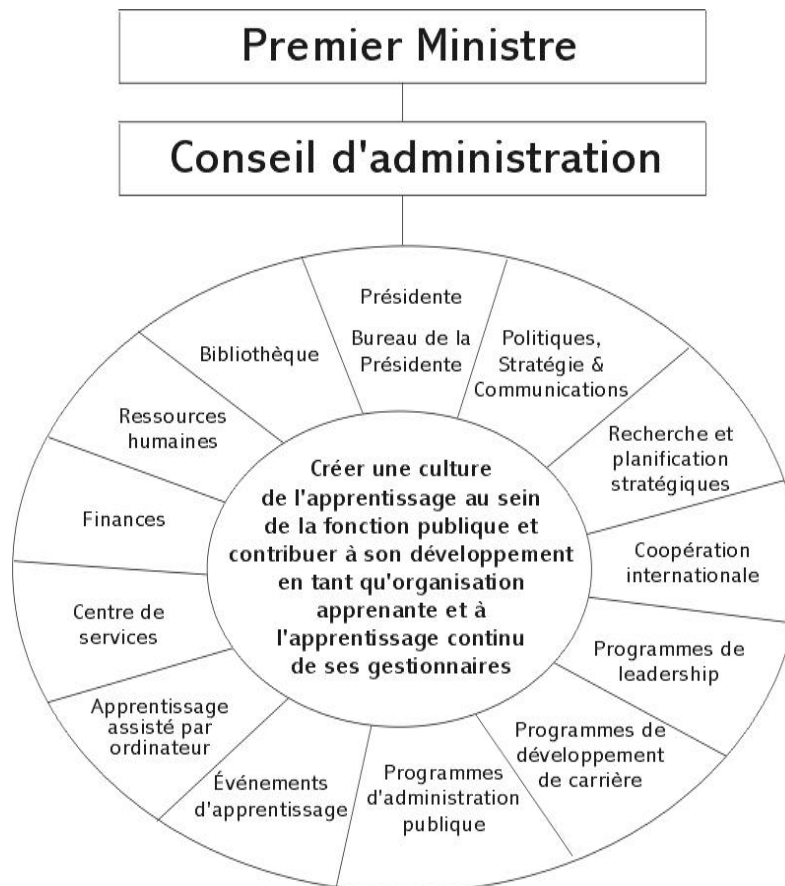
## ORGANISATION

### Résultats stratégiques et secteur d'activités

Secteur d'activités	Résultats stratégiques		Total
	Création du savoir	Transfert du savoir	
Renforcer la capacité et soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique	3 225 000 \$	22 168 000 \$	25 393 000 \$

### Responsabilité

Le CCG réalise sa mission en s'appuyant sur la structure de responsabilisation ci-dessous.



## Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002*	<b>Dépenses planifiées 2002-2003</b>	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	20 125,0	<b>25 393,0</b>	19 425,0	19 425,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	<b>0</b>	0	0
Moins recettes disponibles	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	20 125,0	<b>25 393,0</b>	19 425,0	19 425,0
Ajustements**	5 946,3	<b>0</b>	0	0
<b>Dépenses nettes planifiées</b>	26 071,3	<b>25 393,0</b>	19 425,0	19 425,0
Moins les recettes créditées au Trésor conformément au paragraphe 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> ***	8 000,0	<b>0</b>	0	0
Moins : Recettes non disponibles	0	<b>7 500,0</b>	6 143,0	6 143,0
Plus le coût des services reçus sans frais	1797,13	<b>2 016,1</b>	1 961,7	1 844,3
<b>Coût net du programme</b>	19868,43	<b>19 909,1</b>	15 243,7	15 126,3
<b>Équivalents à plein temps</b>	161	<b>177</b>	177	177

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

- \* D'après les meilleures prévisions possibles du total des dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice.
- \*\* Les ajustements tiennent compte des approbations que l'on a obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent inclure les initiatives budgétaires, le Budget supplémentaire des dépenses, des ajustements aux recettes, etc.
- \*\*\* Ces dépenses ne sont possibles que dans la mesure où on récolte des recettes.
- \*\*\*\* L'équivalent temps plein (ETP) est une mesure de l'utilisation des ressources humaines. Il ne correspond pas au nombre d'employés travaillant pour l'organisation, ce nombre étant généralement plus élevé que le nombre d'ETP.

## ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE

**Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert**

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002	<b>Dépenses planifiées 2002-2003</b>	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005
<b>Subventions</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Contributions</b>	175,0	<b>175,0</b>	175,0	175,0
<b>Autres paiements de transfert</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total</b>	175,0	<b>175,0</b>	175,0	175,0

**Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles**

*Recettes Disponibles*

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2001- 2002	<b>Recettes planifiées 2002- 2003</b>	Recettes planifiées 2003- 2004	Recettes planifiées 2004- 2005
<i>Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>				
Produits et services d'apprentissage	8 000,0	<b>0</b>	0	0
<b>Total</b>	8 000,0	<b>0</b>	0	0

*Recettes Non Disponibles*

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2001- 2002	<b>Recettes planifiées 2002- 2003</b>	Recettes planifiées 2003- 2004	Recettes planifiées 2004- 2005
Produits et services d'apprentissage	0	<b>7 500,0</b>	6 143,0	6 143,0
<b>Total</b>	0	<b>7 500,0</b>	6 143,0	6 143,0

<i><b>Total des recettes disponibles et non disponibles</b></i>	8 000,0	<b>7 500,0</b>	6 143,0	6 143,0
---	---------	----------------	---------	---------

**Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire**

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses planifiées (Budget principal des dépenses)	25 393,0
<i>Plus les services obtenus sans frais</i>	
Hébergement fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 392,8
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et les dépenses payées par le SCT	609,3
Couverture au titre de l'indemnisation des accidentés du travail offerte par Développement des ressources humaines Canada	14,0
Dépenses salariales et connexes associées aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,0
	2 016,1
<i>Moins : recettes non disponibles</i>	7 500,0
<b>Coût net du programme 2002-2003</b>	<b>19 909,1</b>

## ANNEXE B : PROJETS HORIZONTALS ET COLLECTIFS

**Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs**

<b>Projet horizontal et collectif</b>	<b>But du projet</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Fonds accordés par les partenaires</b>	<b>Résultats planifiés</b>
<p><i>Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement</i></p> <p>Lancé en 1999, résultats continus</p>	<p>Promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et faire de celle-ci une organisation apprenante</p>	<p>Responsable : CCG</p> <p>16 ministères et organismes fédéraux</p>	<p>Contributions en nature</p> <p>Contributions en nature</p>	<p>Faire valoir l'intérêt que présente l'apprentissage et le perfectionnement en tant qu'investissement stratégique dans une culture de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique</p>
<p><i>Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement</i></p> <p>Lancé en 2001, résultats continus</p>	<p>Créer des liens, p. ex., en partageant les compétences et les projets de recherche sur les questions présentant un intérêt commun</p>	<p>Responsable : CCG</p> <p>17 ministères et organismes fédéraux</p>	<p>Contributions en nature</p> <p>Contributions en nature</p>	<p>Adopter une approche plus cohérente et plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique</p>
<p><i>Partenaires pour la coopération internationale</i></p> <p>Lancé en 2000, résultats continus</p> <p>Financement d'un projet pilote de trois ans qui doit être évalué en 2002-2003</p>	<p>Bâtir la capacité des institutions publiques d'autres pays en partageant l'expérience canadienne</p> <p>Renforcer la connaissance des institutions publiques fédérales dans le monde</p>	<p>Responsable : CCG</p> <p>42 ministères, organismes, tribunaux et institutions parlementaires fédéraux</p>	<p>664 000 \$</p> <p>Contributions en nature</p>	<p>Amélioration de l'accès aux compétences de la fonction publique fédérale</p> <p>Renforcement de la capacité des institutions fédérales de mettre en œuvre des projets de coopération internationale</p> <p>Création d'un système pour recueillir et diffuser les résultats d'apprentissage et les pratiques exemplaires à l'échelle internationale</p>