

Rapport ministériel sur le rendement

École de la fonction publique du
Canada

2013-2014

Version originale signée par :

L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor,
2014

N° de catalogue : SC100-6/2014F-PDF
ISSN : 2290-7521

Table des matières

Avant-propos	iii
Message du ministre	1
Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation	3
Profil de l'organisation	3
Contexte organisationnel.....	4
Dépenses réelles.....	14
Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental.....	16
Tendances relatives aux dépenses du ministère.....	17
Budget des dépenses par crédit voté.....	17
Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique.....	19
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.	19
Programme 1.1 : Apprentissage de base	20
Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel.....	25
Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public	28
Services internes	31
Section III : Renseignements supplémentaires.....	35
Faits saillants des états financiers.....	35
États financiers	37
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	38
Dépenses fiscales et évaluations	39
Section IV : Coordonnées de l'organisation.....	41
Annexe : Définitions.....	43
Notes de fin de document	47

Avant-propos

Le rapport ministériel sur le rendement fait partie de la série de documents budgétaires. Ces documents appuient les lois de crédits, qui précisent les montants pouvant être dépensés par le gouvernement et à quelles fins générales. Les documents budgétaires comptent trois parties.

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales.

Partie II – Le budget principal des dépenses décrit les ressources financières requises au prochain exercice pour chaque ministère, organisme et société d'État.

Partie III – Les plans de dépenses des ministères sont constitués de deux documents. Le rapport sur les plans et les priorités (RPP) est un plan de dépenses établi par chaque ministère et organisme qui reçoit des crédits parlementaires (à l'exception des sociétés d'État). Ce rapport présente des renseignements détaillés, pour une période de trois ans commençant à l'exercice indiqué dans le titre du rapport, sur les priorités, les résultats stratégiques, les programmes, les résultats attendus et les ressources connexes requises. Le rapport ministériel sur le rendement (RMR) dresse un bilan du rendement réel obtenu par chaque ministère et organisme au cours du plus récent exercice terminé, en fonction des plans, des priorités et des résultats attendus énoncés dans son propre RPP. Le RMR informe les parlementaires et la population des résultats obtenus par les organisations pour les Canadiens.

Le budget supplémentaire des dépenses renferme en outre des renseignements sur les besoins relatifs aux dépenses qui n'étaient pas suffisamment définis pour être inclus dans le budget principal des dépenses ou qui ont ultérieurement été précisés afin de rendre compte de l'évolution de programmes et de services donnés.

L'information financière présentée dans le RMR provient directement des autorisations décrites dans le budget principal des dépenses et des renseignements fournis dans le RPP sur les dépenses prévues. Cette information financière correspond à celle fournie dans les Comptes publics du Canada. Ceux-ci renferment l'État consolidé de la situation financière, l'État consolidé des résultats et du déficit accumulé, l'État consolidé de la variation de la dette nette et l'État consolidé des flux de trésorerie du gouvernement du Canada, de même que des renseignements détaillés des opérations financières ventilés par portefeuille ministériel pour un exercice donné. Deux types d'information financière présentée dans le RMR proviennent des Comptes publics du Canada : les autorisations budgétaires disponibles pour emploi au nouvel exercice par une organisation qui reçoit des crédits parlementaires, et les autorisations utilisées lors de cet exercice. Ces dernières autorisations correspondent aux dépenses réelles décrites dans le RMR.

La *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor favorise une plus grande concordance de l'information sur le rendement présentée dans les RMR, les autres documents budgétaires et les Comptes publics du Canada. Pour les organisations qui reçoivent des crédits parlementaires, la Politique définit l'architecture d'alignement des programmes comme une structure par rapport à laquelle l'information sur le rendement financier et non financier est fournie aux fins des documents budgétaires et des rapports au Parlement. Peu importe si l'organisation présente l'information dans le budget principal des dépenses, le RPP, le RMR ou les Comptes publics du Canada, la même structure est utilisée.

Dans le but de mieux appuyer les décisions sur les crédits, un certain nombre de changements ont été apportés aux RMR en 2013-2014. Le RMR présente maintenant les renseignements sur les finances, les ressources humaines et le rendement dans la section II, au niveau le plus bas de l'architecture d'alignement des programmes, le cas échéant.

Le format et la terminologie du RMR ont également été modifiés afin de le rendre plus clair et cohérent et de mettre davantage l'accent sur l'information du budget des dépenses et des Comptes publics. De plus, l'information ministérielle concernant la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) a été regroupée dans un nouveau tableau de renseignements supplémentaires qui sera affiché sur le site Web du ministère. Ce tableau comprend tous les éléments de la Stratégie qui étaient auparavant fournis dans les RMR et les sites Web ministériels, y compris les rapports sur l'écologisation des opérations gouvernementales et les évaluations environnementales stratégiques. La section III du rapport fournira un lien vers le nouveau tableau dans le site Web du ministère. Enfin, les définitions des termes utilisés sont maintenant fournies en annexe.

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), j'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014* de l'École.

Le gouvernement s'est engagé à l'égard de la formation, du perfectionnement et de l'excellence de ses employés. En tant que principal fournisseur de services d'apprentissage pour la fonction publique fédérale, l'École est particulièrement bien placée pour appuyer l'atteinte de cet objectif. Cette année, l'École a commencé à adapter ses services d'apprentissage, son modèle opérationnel et ses activités pour se concentrer davantage sur la conception et l'exécution d'un programme de cours pangouvernemental qui tient compte des priorités du gouvernement et des compétences clés de la fonction publique, et ce, de façon responsable sur le plan financier.

En outre, afin de moderniser l'expérience d'apprentissage et de s'assurer d'offrir à l'échelle de la fonction publique une formation et une certification qui soit souple, économique et accessible, l'École proposera de plus en plus d'activités d'apprentissage en ligne, selon des formules diversifiées et dans divers environnements. Elle continuera par ailleurs d'harmoniser son infrastructure et ses services internes de façon à offrir un programme de cours adapté aux besoins et pertinent, conçu pour appuyer l'atteinte des priorités à l'échelle du gouvernement et favoriser la mobilisation dans l'ensemble de la fonction publique.

Grâce à de telles initiatives, le gouvernement redéfinit son objectif visant à préserver une fonction publique compétente qui offre d'excellents services aux Canadiens.



L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre de tutelle : l'honorable Tony Clement, président du Conseil du Trésor

Première dirigeante : Linda Lizotte-MacPherson, sous-ministre/présidente

Portefeuille ministériel : Conseil du Trésor

Instrument habilitant : *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, L.C. 1991, ch. 16ⁱ

Année d'incorporation ou de création : 2004

Contexte organisationnel

Raison d'être et responsabilités

L'École de la fonction publique du Canada (l'École) est le fournisseur de services d'apprentissage communs à l'échelle de la fonction publique du Canada. Le mandat législatif de l'École consiste à fournir une gamme d'activités d'apprentissage qui renforcent la capacité individuelle et organisationnelle et favorisent l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique. L'École vise un résultat stratégique : s'assurer que tous les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.

L'École a été créée le 1^{er} avril 2004, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*ⁱⁱ. Elle est régie par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Sa principale responsabilité consiste à offrir un vaste éventail de possibilités d'apprentissage et à favoriser une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les activités de l'École ont un effet direct sur les services fournis aux Canadiens, car elles appuient le perfectionnement des compétences des fonctionnaires et l'efficacité des organisations de la fonction publique.

À titre d'établissement public et en vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École a le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Les priorités de programme de l'École sont axées sur les résultats, en conformité avec la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*ⁱⁱⁱ du Conseil du Trésor, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006. Cette politique insiste sur la valeur de l'apprentissage et, tout particulièrement, sur la formation indispensable et l'importance de créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique.

Pour aider les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de perfectionnement du leadership et de perfectionnement professionnel dans l'ensemble de la fonction publique, l'École détermine les besoins organisationnels, et elle conçoit et offre également des programmes pratiques et de grande qualité qui répondent aux principaux besoins de perfectionnement des fonctionnaires.

À titre d'organisme de services communs aux termes de la *Politique sur les services communs*^{iv} du Conseil du Trésor, l'École conçoit son programme de cours de manière à appuyer la responsabilisation de la fonction publique, les compétences en leadership et les priorités du

gouvernement. En outre, en tant que fournisseur de services facultatifs, l'École répond aux besoins de la fonction publique de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible.

Le [Comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada](#)^v contribue à l'orientation et à la planification des activités de l'École. Ce comité, formé de sous-ministres qui y ont été nommés par le greffier du Conseil privé, constitue une tribune aux fins de consultation, de collaboration et de discussion au sujet du programme stratégique de l'École et des nouvelles priorités en matière d'apprentissage qui se profilent dans l'ensemble de la fonction publique.

Résultat stratégique et Architecture d'alignement des programmes

- 1 **Résultat stratégique** : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.
 - 1.1 **Programme** : Apprentissage de base
 - 1.1.1 **Sous-programme** : Formation indispensable
 - 1.1.1.1 **Sous-sous-programme** : Orientation à la fonction publique
 - 1.1.1.2 **Sous-sous-programme** : Formation relative à la délégation de pouvoirs
 - 1.1.2 **Sous-programme** : Perfectionnement professionnel
 - 1.1.2.1 **Sous-sous-programme** : Programmes pour les collectivités fonctionnelles
 - 1.1.2.2 **Sous-sous-programme** : Programmes de perfectionnement professionnel
 - 1.1.3 **Sous-programme** : Apprentissage des langues officielles
 - 1.1.3.1 **Sous-sous-programme** : Accès aux services de formation linguistique
 - 1.1.3.2 **Sous-sous-programme** : Services pour le maintien des acquis
 - 1.1.4 **Sous-programme** : Apprentissage en ligne
 - 1.1.4.1 **Sous-sous-programme** : Programme de cours en ligne
 - 1.1.4.2 **Sous-sous-programme** : Programme de technologie de collaboration en ligne
 - 1.2 **Programme** : Perfectionnement en leadership organisationnel
 - 1.2.1 **Sous-programme** : Compétences en leadership
 - 1.2.2 **Sous-programme** : Programmes de perfectionnement en leadership
 - 1.2.3 **Sous-programme** : Renforcement des communautés de leadership
 - 1.3 **Programme** : Innovation dans la gestion du secteur public
 - 1.3.1 **Sous-programme** : Services d'apprentissage organisationnel
 - 1.3.2 **Sous-programme** : Pratiques de gestion novatrices

Services internes

Priorités organisationnelles

Priorités organisationnelles

Priorité	Type ¹	Résultat stratégique et programmes
Appuyer un programme d'apprentissage mieux défini pour la fonction publique	Nouvelle	<p>Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programme 1.1 : Apprentissage de base</p> <p>Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel</p> <p>Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public</p>
Sommaire des progrès		
<p>Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?</p> <p>L'École s'est employée à concevoir et à offrir un programme de cours axé sur une approche pangouvernementale moderne qui respecte les priorités du gouvernement et permet l'acquisition des compétences clés exigées d'une fonction publique souple et des plus performantes. Au cours de l'exercice, l'École a donné de la formation à plus de 205 000 apprenants inscrits à travers le pays, ce qui représente une augmentation de 50 p. 100 du nombre total d'apprenants par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>En 2013-2014, l'École a entrepris plusieurs initiatives pour appuyer cette priorité organisationnelle.</p> <p>Par exemple, l'École a mis de l'avant l'initiative Orientations stratégiques, laquelle consiste en une démarche axée sur la collaboration et des données factuelles visant à transformer les services d'apprentissage de l'École et le modèle opérationnel sous-jacent. Pour appuyer la portée et la mise en œuvre de cette initiative, l'École a pris les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examiner les tendances du marché et les pratiques exemplaires en matière d'apprentissage; • adopter une stratégie de consultation générale² pour obtenir le concours de ses employés, de ses clients et des décideurs en vue de l'élaboration de son programme de cours ainsi que de la définition de prestation de services et de son nouveau modèle opérationnel. 		

¹ Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé dans le RPP ou le RMR.

² Dans le cadre de la stratégie de consultation générale que l'École a adoptée pour ses orientations stratégiques, celle-ci a recueilli l'avis de son comité consultatif, des organismes centraux, des ministères, d'autres gouvernements, d'entreprises privées, de centres de décision, de cadres de direction, des conseils fédéraux régionaux, d'universités d'entreprise, d'écoles gouvernementales, d'établissements d'enseignement, de collèges, d'universités, de comités de sous-ministres et de fonctionnaires.

Pour appuyer l'instauration de la nouvelle [Directive sur la gestion du rendement](#)^{vi} du Conseil du Trésor, l'École a pris les mesures suivantes :

- collaborer avec ses partenaires au sein des organismes centraux pour concevoir, coordonner et fournir une formation sur la gestion du rendement à l'échelle de la fonction publique;
- former et évaluer plus de 37 000 gestionnaires et superviseurs;
- fournir des solutions d'apprentissage complémentaires sur la gestion du rendement à plus de 70 organisations à l'appui de cette initiative d'envergure.

Dans le cadre d'[Objectif 2020](#)^{vii}, qui propose une vision pour la transformation fondamentale de la fonction publique, l'École a pris les mesures suivantes :

- collaborer avec le Secrétariat national pour Objectif 2020 et d'autres partenaires de la fonction publique en tant que membre de l'équipe du projet Objectif 2020 formée par le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique;
- mobiliser ses employés à l'égard de la vision d'Objectif 2020 au moyen de diverses méthodes, y compris un sondage en ligne et des séances de discussion ouverte diffusées en direct dans tous les bureaux régionaux de l'École à l'échelle du pays;
- jouer un rôle clé dans la mobilisation de la fonction publique à l'égard de l'initiative Objectif 2020 grâce à l'organisation et à la webdiffusion de deux discussions informelles avec le greffier du Conseil privé, dont l'une a été l'activité la plus importante à être présentée par webdiffusion à la fonction publique : elle a en effet été visionnée par plus de 10 000 personnes provenant de plus de 60 ministères et organismes, et a également suscité plus de 1 400 gazouillis, devenant l'un des sujets parmi les plus populaires sur Twitter.

L'École a élargi ses activités de développement des affaires et a collaboré avec les organismes centraux, d'autres ministères, des chefs des politiques, des conseils fédéraux régionaux et des collectivités fonctionnelles afin de prendre les mesures suivantes :

- favoriser l'adoption d'une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage dans des secteurs comme la gestion du rendement, la tenue de documents, le service à la clientèle et la sécurité;
- répondre aux besoins en apprentissage relatifs à de nouvelles compétences, comme la gestion du changement et les mégadonnées.

En vue d'appuyer l'adoption d'une approche pangouvernementale moderne en matière d'apprentissage et de mobilisation, l'École a pris les mesures suivantes :

- donner de la formation en ligne à près de 152 000 apprenants inscrits, ce qui représente plus d'une double augmentation du nombre d'apprenants en ligne par rapport à l'année précédente;
- utiliser de façon accrue les nouvelles technologies, comme les médias sociaux, la salle de classe virtuelle, le webinaire et la vidéoconférence;
- fournir une formation et une certification en ligne souple à l'échelle de la fonction publique de façon à favoriser une formation pangouvernementale dans des domaines comme la gestion du rendement.

Priorité	Type	Résultat stratégique et programmes
Gérer le changement	Déjà établie	<p>Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programme 1.1 : Apprentissage de base Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public Programme : Services internes</p>
Sommaire des progrès		
<p>Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?</p> <p>En 2013-2014, l'École a mené plusieurs initiatives pour appuyer cette priorité organisationnelle.</p> <p>Par exemple, l'École a revu ses activités opérationnelles en collaboration avec son comité consultatif pour veiller à ce que son infrastructure et ses services internes habilitants permettent de respecter les priorités du gouvernement et de répondre aux nouveaux besoins en apprentissage de la fonction publique. L'École a aussi créé une équipe de coordination et des groupes de travail chargés d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions novatrices et des plans concrets par rapport à chacune des cinq grandes priorités que l'École a dégagées dans le cadre de son exercice de transformation, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • revitalisation du programme de cours; • exécution modernisée des activités d'apprentissage; • excellence du service; • infrastructure et services internes habilitants; • effectif mobilisé et milieu de travail sain et productif. <p>L'École a fourni des activités d'apprentissage selon des formules diversifiées et dans divers environnements afin de moderniser l'expérience d'apprentissage et de s'adapter à l'utilisation croissante des technologies. Par exemple, l'École a pris les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir sa présence sur YouTube et Twitter; • utiliser de façon accrue les médias sociaux, la salle de classe virtuelle, le webinaire et la vidéoconférence. <p>L'École a continué d'instaurer une approche pangouvernementale afin de fournir un programme de cours moderne, accessible et souple conçu pour appuyer les priorités de l'ensemble de l'administration publique et favoriser la mobilisation au sein de la fonction publique. À ce chapitre, l'École a notamment pris les mesures suivantes :</p>		

- collaborer avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, l'Agence du revenu du Canada, Pêches et Océans Canada et Justice Canada, ainsi qu'avec la Communauté nationale des gestionnaires et le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux pour organiser des webdiffusions sur les activités que menaient ces organisations afin de mobiliser leurs employés à l'égard de l'initiative Objectif 2020.

L'École a pris différentes mesures pour contribuer à l'amélioration des processus opérationnels, y compris les suivantes :

- revoir l'ensemble de ses pratiques de gestion des données ainsi que de son système de gestion de l'information;
- renforcer la collaboration et la communication avec les intervenants en ce qui concerne l'utilisation du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), la plateforme commune d'apprentissage en ligne de l'École.

En consultation avec la Commission de la fonction publique, l'École s'est employée à renforcer ses pratiques et ses politiques relatives aux ressources humaines. À ce chapitre, elle a notamment pris les mesures suivantes :

- élaborer un cadre de gestion de la dotation;
- revoir les instruments de politique en matière de ressources humaines;
- satisfaire aux exigences du [Processus opérationnel commun des ressources humaines](#)^{viii}.

L'École a élargi les rangs de son personnel enseignant spécialisé, lequel comprend des fonctionnaires de haut niveau, de façon à tirer parti de l'expérience et des connaissances étendues que l'on retrouve à la fonction publique. Pour prêter main-forte à ses 24 enseignants à temps plein, l'École a notamment recruté plus de 360 fonctionnaires provenant de 45 ministères et organismes afin qu'ils donnent des cours à temps partiel.

Analyse des risques

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'Architecture d'alignement des programmes
<p>Pertinence du programme de cours et prestation des produits et des services</p>	<p>Pour assurer la pertinence de son programme de cours, l'École a tâché de s'assurer que celui-ci correspondait bien aux priorités du gouvernement et de la fonction publique. Par exemple, en 2013-2014, l'École a offert aux fonctionnaires un programme de cours en ligne sur la gestion du rendement. Cette démarche consistait en une approche rentable, opportune et accessible en matière de formation pangouvernementale.</p> <p>Au moyen de sa stratégie d'atténuation du risque, l'École s'est aussi efforcée d'améliorer la prestation de ses produits et de ses services. Cette stratégie prévoyait la simplification des procédures internes, la révision des processus d'ajout d'un nouveau produit, le renforcement de la surveillance et la coordination des réponses en vue de mieux répondre aux besoins de la clientèle.</p> <p>L'École a aussi adopté une stratégie de production de rapports d'évaluation pour mesurer et accroître la pertinence, la qualité, le rendement et les répercussions de ses cours, de ses programmes et de ses politiques.</p>	<p>Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programmes : Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public</p>
<p>Part de marché et production de recettes</p>	<p>En 2013-2014, l'École s'est employée à conserver sa part de marché en mettant l'accent sur la reconnaissance de l'image de</p>	<p>Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en</p>

	<p>marque, la proposition de valeur et l'amélioration des produits d'apprentissage, en particulier pour ce qui est des programmes régionaux et des programmes en ligne.</p> <p>Au cours de l'exercice financier, l'École a pris les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • conclure des protocoles d'entente avec ses clients de façon à instaurer une approche pangouvernementale de prestation de services plus efficiente; • diffuser des messages ciblés pour accroître le rayonnement de l'École à l'échelle de la fonction publique et faire connaître l'organisation en tant que fournisseur de produits de formation et d'apprentissage de qualité; • utiliser les bulletins électroniques, les médias sociaux et le marketing ponctuel pour favoriser la mobilisation des clients. 	<p>gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programmes : Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public</p>
<p>Capacité adéquate et opportune</p>	<p>Il est essentiel de maintenir et de renforcer la capacité pour répondre aux besoins de la clientèle et appuyer les services d'apprentissage de l'École. L'École a pris les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • utiliser une stratégie de gestion des talents pour orienter le recrutement et la dotation des postes vacants; • centraliser la gestion de son personnel enseignant; • fournir une formation obligatoire sur 	<p>Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programmes : Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public</p>

	l'approvisionnement, les ressources humaines et la sécurité aux gestionnaires.	
Gestion de l'information et technologie de l'information	<p>L'École utilise de plus en plus les technologies pour faciliter la prestation des services de formation et répondre aux attentes de la clientèle, qui souhaite avoir plus facilement accès à des solutions d'apprentissage en ligne.</p> <p>En 2013-2014, l'École a formé une équipe expérimentée chargée de concevoir et de développer sa plateforme d'apprentissage en ligne.</p> <p>L'École a mis à niveau le SHGA afin d'en améliorer le rendement et le fonctionnement.</p> <p>Afin de favoriser l'amélioration de la gestion de l'information et le respect de la Directive sur la tenue de documents, l'École a mis à la disposition de ses employés GCDOCS, un système pangouvernemental de gestion de documents.</p>	<p>Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Programmes : Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public</p>

L'École évolue actuellement dans un contexte où les technologies et les attentes de la clientèle changent rapidement. En 2013-2014, l'École a eu davantage recours aux technologies en ligne, et elle continue de collaborer étroitement avec Services partagés Canada pour améliorer l'infrastructure technologique nécessaire à la prestation des solutions d'apprentissage.

L'École a géré les quatre secteurs de risques stratégiques suivants, car ils constituent des facteurs déterminants pour l'obtention de son résultat stratégique; ces secteurs de risques figuraient d'ailleurs dans le Profil de risque de l'organisation pour 2013-2014 :

1. Pertinence du programme de cours et prestation des produits et des services.
2. Maintien de la part de marché et production de recettes.
3. Capacité adéquate de répondre aux besoins de la clientèle et d'appuyer les programmes de l'École en temps utile.
4. Gestion de l'information et technologie de l'information nécessaires pour fournir des services aux apprenants.

Les stratégies d'atténuation des risques et les plans d'action connexes que l'École a établis en 2013-2014 reposaient sur les priorités suivantes :

- gérer, mettre à jour et évaluer le programme de cours et les modes de prestation pour répondre en temps opportun aux besoins en apprentissage de la clientèle grâce à des solutions accessibles de haute qualité;
- renforcer la veille stratégique, les relations avec la clientèle et les activités de marketing pour faire connaître les produits de l'École et faciliter le processus permettant aux clients de retenir les services de l'École;
- améliorer la capacité de répondre aux besoins de la clientèle et d'appuyer les programmes de l'École en mettant l'accent sur la planification des ressources humaines et la dotation, l'adoption de pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement et de finances et la création d'un bureau interne de valeurs et d'éthique;
- former une équipe responsable de l'apprentissage en ligne, mettre à niveau le SHGA et utiliser GCDOCS pour la gestion de l'information à l'interne.

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues)
98 464 321	98 464 321	126 661 417	84 761 582	(13 702 739)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2013-2014	Réel 2013-2014	Écart (réel moins prévu) 2013-2014
679	622	(57)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Les dépenses prévues de l'École correspondent à celles qui figurent au Budget principal des dépenses de 2013-2014. Les autorisations totales comprennent les crédits, les recettes réelles produites en 2013-2014 et les recettes non dépensées produites au cours des exercices précédents et reportées à 2013-2014, en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

Sommaire du rendement budgétaire pour le résultat stratégique et les programmes (dollars)

Résultats stratégiques, programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2011-2012
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.								
Apprentissage de base 1.1	55 958 215	55 958 215	41 636 392	41 639 728	77 522 735	48 340 445	48 891 757	74 698 736
Perfectionnement en leadership organisationnel 1.2	10 546 028	10 546 028	10 686 736	10 687 592	14 806 297	7 534 522	8 482 246	12 713 243
Innovation dans la gestion du secteur public 1.3	9 178 036	9 178 036	9 248 810	9 249 550	11 222 335	7 775 688	9 499 141	8 442 790
Total partiel	75 682 279	75 682 279	61 571 938	61 576 870	103 551 367	63 650 655	66 873 144	95 854 769
Services internes Total partiel	22 782 042	22 782 042	23 918 090	23 616 149	23 110 050	21 110 927	30 392 083	30 086 057
Total	98 464 321	98 464 321	85 490 028	85 193 019	126 661 417	84 761 582	97 265 227	125 940 826

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

La diminution des dépenses réelles s'explique en grande partie du fait que l'École a cessé la prestation directe de services de formation linguistique en 2012 et a pris diverses mesures de rationalisation.

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2013-2014 avec le [cadre pangouvernemental](#)^{ix} (dollars)

Résultat stratégique	Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2013-2014
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens	1.1 Apprentissage de base	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	48 340 445
	1.2 Perfectionnement en leadership organisationnel	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	7 534 522
	1.3 Innovation dans la gestion du secteur public	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	7 775 688

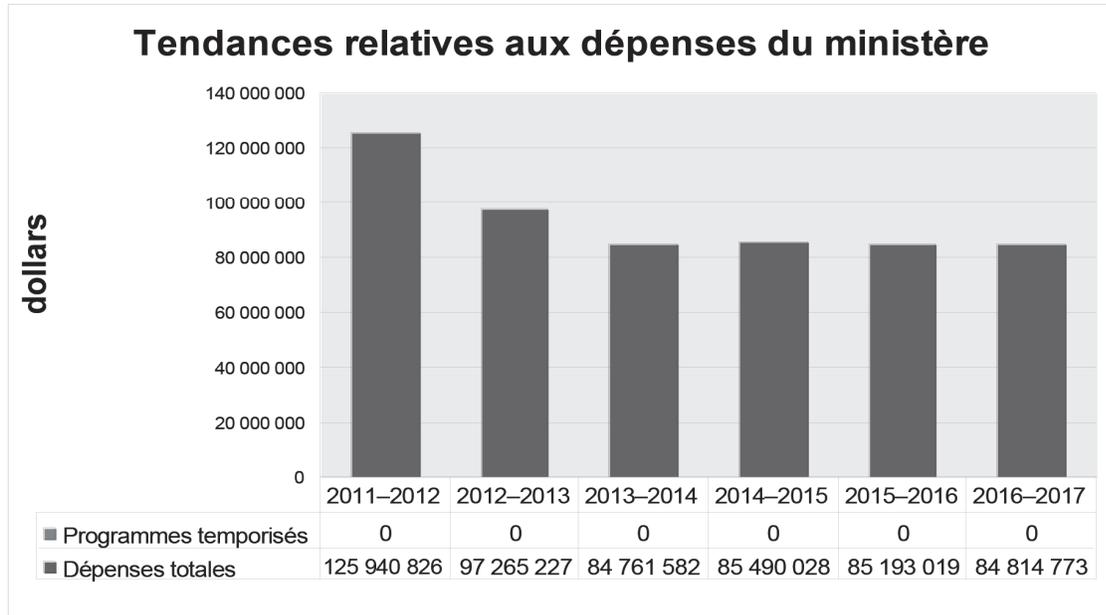
Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Total des dépenses par secteur de dépenses (dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	-	-
Affaires sociales	-	-
Affaires internationales	-	-
Affaires gouvernementales	75 682 279	63 650 655

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Tendances relatives aux dépenses du ministère



Les dépenses réelles de l'École ont diminué au cours des trois derniers exercices grâce à la mise en œuvre de solutions simplifiées et plus efficaces pour les opérations et les services d'apprentissage. La cessation de la prestation directe des services de formation linguistique a également contribué à la réduction des dépenses.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des crédits votés et des dépenses législatives de l'École, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2014* sur le site [Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada](#)^x.

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

Mesure du rendement

Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Nombre d'activités d'apprentissage visant le perfectionnement en leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, et nombre de participants à ces activités	Environ 900 activités d'apprentissage Environ 220 000 jours-apprenants	En 2013-2014, le catalogue de produits de l'École comprenait environ 800 activités d'apprentissage. Il y a eu environ 280 000 jours-apprenants ³ .
Pourcentage de fonctionnaires ayant participé aux activités d'apprentissage de l'École qui estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins et d'apprentissage	80 p. 100 des participants aux activités d'apprentissage estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins et constituait un bon investissement pour leur employeur	En 2013-2014, 91 p. 100 des répondants estimaient que la formation donnée répondait à leurs besoins en apprentissage.
Pourcentage de participants affirmant que la formation en leadership et en gestion reçue à l'École leur a permis d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage	80 p. 100 des répondants affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints	En 2013-2014, 90 p. 100 des répondants ont affirmé que leurs objectifs d'apprentissage avaient été atteints grâce à la formation en leadership et en gestion reçue à l'École.

L'analyse de la production de rapports à l'École est présentée au niveau de programme afin de s'assurer que les rapports sur les engagements de l'organisation précisés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014* sont clairs et cohérents.

En 2013-2014, l'École a entrepris l'initiative Orientations stratégiques, un plan complet visant à réaménager les activités de l'École, le modèle opérationnel, ainsi que la gestion du rendement et les activités de surveillance. À l'appui de cette initiative, l'École a procédé à un examen exhaustif de ses activités, et elle apporte actuellement des modifications à son architecture d'alignement des programmes en tenant compte de ses nouvelles orientations.

³ Les jours-apprenants comprennent des activités d'apprentissage en classe et en ligne.

Programme 1.1 : Apprentissage de base

Description

Par son programme Apprentissage de base, l'École contribue à la création d'un effectif professionnel en offrant des activités d'apprentissage de base qui correspondent aux priorités de gestion de la fonction publique et qui sont conçues conformément à la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor ainsi qu'aux normes en matière de connaissances qui lui sont associées.

Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
55 958 215	55 958 215	77 522 735	48 340 445	(7 617 770)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (Équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2013-2014	Réel 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
304	297	(7)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les objectifs d'apprentissage des fonctionnaires sont atteints grâce aux activités d'apprentissage de base de l'École	Pourcentage de participants qui affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints grâce aux activités d'apprentissage de base de l'École	80 p. 100 des répondants affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints	En 2013-2014, 91 p. 100 des répondants ont affirmé que la formation reçue répondait à leurs besoins en apprentissage.

Analyse du rendement et leçons retenues

L'École a concentré ses efforts sur la conception et la mise en œuvre d'un programme de cours d'une nature plus moderne et pangouvernementale, à l'appui des priorités du gouvernement et des compétences clés que doit posséder une fonction publique souple et très performante. En 2013-2014, l'École a accueilli le plus grand nombre d'apprenants de son histoire, et le nombre de participants en ligne a augmenté plus que jamais. L'École a donné de la formation à plus de 205 000 apprenants inscrits à l'échelle du pays, dont près de 152 000 apprenants en ligne. Ainsi, le nombre d'apprenants en ligne a plus que doublé par rapport à l'année précédente.

Gestion du rendement

En 2013-2014, l'École a joué un rôle essentiel dans la gestion du rendement, une priorité clé du gouvernement, en veillant à ce que tous les fonctionnaires possèdent les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour constituer une fonction publique solide, efficace et très performante.

L'École a collaboré avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour élaborer « Gestion du rendement pour le gouvernement du Canada », une formation et une certification obligatoires offertes à l'échelle de la fonction publique et visant à appuyer la nouvelle Directive sur la gestion du rendement du Conseil du Trésor. L'École a formé et évalué plus de 37 000 gestionnaires et superviseurs. En faisant en sorte que ce cours en ligne obligatoire soit accessible en tout temps, l'École a soutenu avec souplesse cette initiative de formation de grande envergure.

L'École a aussi offert une formation complémentaire sur la gestion du rendement à plus de 3 000 fonctionnaires provenant de plus de 70 organisations. Elle a de plus élargi sa gamme de produits d'apprentissage pour y inclure des outils et des ateliers pratiques sur des sujets tels que la tenue de discussions difficiles. Elle a également préparé des guides de référence concis sur la gestion du rendement, soit une série de vidéos visant à fournir aux fonctionnaires un soutien additionnel grâce à des conseils utiles prodigués par des gestionnaires d'expérience.

L'École a de nouveau collaboré avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour concevoir, à l'intention des spécialistes des ressources humaines, deux nouveaux produits d'apprentissage sur la gestion du rendement et la gestion de l'incapacité, et pour organiser une série d'activités d'apprentissage connexes, dont une activité spéciale sur la gestion du rendement à l'intention des sous-ministres adjoints.

Dans le cadre de cette initiative, l'École a aussi collaboré avec Services partagés Canada, les dirigeants principaux de l'information et les coordonnateurs de la formation indispensable des différents ministères pour s'assurer que la capacité en ligne et les ressources habilitantes étaient en place afin de permettre la mise en œuvre de la formation en ligne sur la gestion du rendement destinée à l'ensemble de la fonction publique.

Les valeurs et l'éthique, les responsabilités et l'excellence du service

Pour ce qui est du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*^{xi}, l'École a collaboré avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines en vue de remanier le cours « Fondements des valeurs et de l'éthique pour les employés » de façon à ce qu'il tienne compte des changements apportés à la politique du Conseil du Trésor. Cette collaboration a aussi eu pour objectif la conception d'un nouveau cours en ligne intitulé « Fondements des valeurs et de l'éthique pour les gestionnaires ».

En 2013-2014, l'École a offert la formation « Orientation à la fonction publique » à près de 11 000 fonctionnaires. En consultation avec le Forum des chefs de l'apprentissage, le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, la Communauté nationale des gestionnaires et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, l'École a travaillé à la conception d'un nouveau cours en ligne « Orientation à la fonction publique », qui porte sur les connaissances de base concernant le gouvernement et le rôle des fonctionnaires, y compris en ce qui concerne les valeurs, l'éthique et les responsabilités.

En 2013-2014, elle a offert la Formation sur la délégation de pouvoirs à plus de 12 500 fonctionnaires. Au cours de l'exercice, l'École a aussi travaillé à la refonte de la Formation sur la délégation de pouvoirs de façon à tenir compte des changements apportés aux politiques ainsi que des initiatives pangouvernementales (p. ex. le Processus opérationnel commun des ressources humaines).

En 2013-2014, l'École a offert de la formation à quelque 52 000 fonctionnaires membres de *collectivités fonctionnelles*^{xii}.

Selon la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*^{xiii} du Conseil du Trésor, le contrôleur général du Canada doit voir à l'élaboration et à l'instauration d'une stratégie d'apprentissage pangouvernementale de base en matière de gestion financière en collaboration avec l'École. En 2013-2014, l'École a collaboré avec la collectivité de la gestion financière et le contrôleur général du Canada afin de concevoir quatre nouveaux cours portant sur les connaissances et les compétences standard établies pour tous les professionnels de la gestion financière.

Pour favoriser l'excellence du service au sein de la fonction publique, l'École a collaboré avec l'Institut des services axés sur les citoyens dans le but de revoir son programme de cours sur le service à la clientèle. L'École a aussi travaillé avec Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada pour offrir des séances de formation axées sur l'excellence du service aux citoyens. Grâce aux technologies Web de collaboration, des apprenants de partout dans le monde ont pu participer à ces séances.

Technologie habilitante

En vue de contribuer à l'adoption d'une approche pangouvernementale moderne en matière d'apprentissage, l'École a renforcé sa collaboration avec d'autres organisations gouvernementales en organisant et en offrant des activités sur sa plateforme commune d'apprentissage en ligne. Dans le cadre de ces activités, l'École s'est employée à améliorer les processus opérationnels connexes et à assurer la migration de ses produits d'apprentissage vers un environnement en ligne plus robuste.

L'École a aussi collaboré avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mettre à l'essai deux cours sur l'approvisionnement. Cette collaboration a permis à l'École de tirer parti de son infrastructure technologique pour appuyer la formation et la certification destinées aux employés responsables de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des immobilisations.

Afin de favoriser la mobilisation et le dialogue à l'échelle de la fonction publique, l'École a aussi lancé sa propre chaîne YouTube^{xiv} et a créé des comptes officiels sur Twitter (@School_GC et @Ecole_GC). Ainsi, l'École a adopté une façon moderne de communiquer avec les fonctionnaires et a ajouté une corde à son arc pour ce qui est de faire connaître les cours et les activités à venir.

Gestion de l'information

L'École a continué d'appuyer les priorités pangouvernementales comme l'initiative pour un [gouvernement ouvert](#)^{xv}, qui vise à transformer les pratiques relatives aux données, à l'information et au dialogue en vue d'un gouvernement plus transparent, efficient, efficace et souple. En 2013-2014, l'École a fourni de la formation à plus de 3 000 fonctionnaires au sujet de GCDOCS, une solution pangouvernementale de gestion de documents, pour aider la collectivité de la gestion de l'information et d'autres fonctionnaires à commencer à utiliser ce nouveau système.

De plus, en collaboration avec la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor et Bibliothèque et Archives Canada, l'École a révisé l'ensemble de son programme de cours sur la gestion de l'information en vue de répondre aux nouveaux besoins des spécialistes de la gestion de l'information à l'échelle de la fonction publique.

Afin d'appuyer l'[Initiative de transformation des services de courriel](#)^{xvi} du gouvernement du Canada et de répondre aux besoins en apprentissage, l'École a travaillé en collaboration avec Services partagés Canada pour offrir des modules de formation aux fonctionnaires, aux utilisateurs administratifs et aux fournisseurs de services de TI au sein de la fonction publique et faciliter l'instauration du nouveau système de courriel.

Gestion des urgences et sécurité

Conformément à la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#)^{xvii} du Conseil du Trésor, l'École a continué de collaborer avec les [principaux organismes chargés de la sécurité](#)^{xviii} en vue d'élargir l'accès à la formation sur la sécurité au sein de la fonction publique et de contribuer à la gestion efficace de la sécurité dans l'ensemble de l'administration publique. En 2013-2014, l'École a offert de la formation sur la sécurité et la gestion des urgences à près de 60 organisations.

En 2013-2014, l'École a travaillé avec plus de 25 ministères, en particulier le Service correctionnel du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du Conseil privé, pour concevoir deux nouveaux cours sur la sécurité : « Principes fondamentaux de la sécurité pour praticiens de la sécurité » et « Sensibilisation à la sécurité ».

Soutien de l'apprentissage des deux langues officielles dans la fonction publique

En 2013-2014, l'École a offert plus de 50 produits de formation linguistique en ligne, dont des simulations d'évaluation autodirigée et des outils interactifs conçus pour améliorer la compétence dans la seconde langue officielle. L'École a aussi ajouté à son catalogue de nouveaux cours de formation linguistique en ligne pour répondre aux besoins en apprentissage et accroître l'accessibilité de ses services. Voici certains des cours offerts : « La langue de travail : connaître ses droits et responsabilités et maintenir ses acquis », « Préparation à l'évaluation du français langue seconde : compétence orale » et « Préparation à l'évaluation de l'anglais langue seconde : compétence orale ».

En tant que responsable technique, l'École doit assurer la qualité de la formation offerte par les fournisseurs externes de services de formation linguistique. Pour ce faire, en 2013-2014, l'École a effectué une centaine de visites d'assurance de la qualité et une soixantaine d'observations en classe. Selon les résultats obtenus grâce à l'outil d'évaluation de l'assurance de la qualité de la formation linguistique de l'École, 80 p. 100 des répondants étaient généralement satisfaits de la formation reçue et près de 90 p. 100 étaient satisfaits de la qualité des professeurs de langue.

L'École a continué d'offrir des services d'élaboration d'un plan de formation linguistique afin de permettre l'adoption de stratégies de formation éclairées, y compris en ce qui concerne les activités de planification de l'effectif et des ressources. En 2013-2014, elle a préparé près de 900 plans de formation linguistique pour des fonctionnaires. Dans le cadre d'un processus global en la matière, l'École a fait passer plus de 400 tests d'aptitude conçus pour déterminer le rythme optimal d'apprentissage de la seconde langue officielle pour chaque fonctionnaire concerné, tests qui étaient suivis d'une entrevue avec un spécialiste de l'apprentissage.

Leçons retenues

Dans un contexte où les priorités de la fonction publique changent et où de nouveaux besoins se manifestent, la prestation de la formation selon un mode sans cesse plus souple et dans les meilleurs délais demeure une priorité clé pour l'École. Pour soutenir ces efforts, l'École a revu

certaines de ses processus opérationnels et a commencé à déterminer des possibilités d'amélioration à son infrastructure des technologies et à élaborer les plans connexes afin que la capacité technologique nécessaire pour appuyer les solutions pangouvernementales en matière d'apprentissage soit en place. La mise en œuvre réussie, à l'échelle de la fonction publique, du programme de cours de l'École sur la gestion du rendement, par exemple, a montré qu'il s'agissait d'une approche efficace et efficiente pour favoriser un rendement optimal au sein de la fonction publique. Pour aller de l'avant, l'École continuera à chercher des manières novatrices d'accroître l'accès aux services d'apprentissage et leur souplesse.

Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel

Description

Par son programme Perfectionnement en leadership organisationnel, l'École renforce la capacité de leadership dans la fonction publique et contribue au renouvellement de la fonction publique en soutenant les dirigeants actuels et les nouveaux dirigeants au moyen d'activités d'apprentissage, de séminaires et d'événements ciblés portant sur le leadership.

Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
10 546 028	10 546 028	14 806 297	7 534 522	(3 011 506)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Réel 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
67	55	(12)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les objectifs d'apprentissage des gestionnaires, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants de la fonction	Pourcentage de gestionnaires, de cadres supérieurs et de cadres dirigeants de la fonction publique qui affirment que leurs	80 p. 100 des participants affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints	En 2013-2014, 90 p. 100 des répondants estimaient que la formation reçue répondait à leurs besoins en apprentissage.

publique sont atteints grâce aux activités de perfectionnement en leadership organisationnel de l'École	objectifs d'apprentissage ont été atteints grâce aux activités de perfectionnement en leadership organisationnel de l'École		
---	---	--	--

Analyse du rendement et leçons retenues

Soutien de l'innovation en matière de leadership

En 2013-2014, l'École a offert une formation en leadership à plus de 40 000 leaders, y compris les superviseurs et gestionnaires ayant suivi la formation obligatoire en ligne sur la gestion du rendement.

Dans le cadre de ses efforts constants visant à améliorer et à renouveler son programme de perfectionnement en leadership, l'École a réalisé des recherches et des analyses sur des approches nouvelles et novatrices en la matière, ce qui lui a permis d'établir un diagnostic complet et de restructurer en partie son programme de perfectionnement en leadership. L'École a également collaboré avec la Commission de la fonction publique en vue de tirer profit de l'expertise et des outils d'apprentissage en leadership déjà en place pour perfectionner et moderniser les solutions d'apprentissage applicables aux compétences clés en leadership.

Soutien du perfectionnement en leadership et du réseautage

L'École a officiellement lancé la communauté ConnEXion, une nouvelle initiative de perfectionnement en leadership conçue pour aider les cadres de niveau EX-02, EX-03 ou l'équivalent à accroître leur influence, à maîtriser leurs compétences en leadership et à gérer les enjeux auxquels doit faire face la fonction publique. Le programme ConnEXion comprend un parcours d'apprentissage personnalisé caractérisé par de courtes activités d'apprentissage divisées en modules, ainsi que diverses occasions de réseautage et d'apprentissage par les pairs.

En 2013-2014, l'École a offert *ileadership*, un programme de perfectionnement en leadership fortement axé sur l'expérience. S'adressant aux fonctionnaires de niveau EX moins 3 et EX moins 4 qui aspirent à devenir gestionnaires, ce programme permet aux apprenants d'explorer des façons de mettre en pratique le leadership, notamment au moyen d'études de cas, de simulations, d'outils d'autoévaluation et de groupes d'apprentissage par l'action. Les apprenants acquièrent et appliquent les compétences en leadership nécessaires pour gérer des équipes, régler des conflits, mener des conversations difficiles, diriger le changement et relever les défis qui se présentent dans leur organisation et dans la fonction publique en général.

En 2013-2014, l'École a commencé à offrir deux cours de sa série de cours en gestion pour les nouveaux cadres, une gamme de cours conçue pour fournir aux cadres nouvellement nommés un environnement d'apprentissage qui :

- facilite la transition vers leur nouveau rôle;
- définit leurs besoins individuels en apprentissage;
- s'appuie sur les connaissances acquises dans la Formation sur la délégation de pouvoirs;
- se concentre sur le perfectionnement des compétences de gestion essentielles pour les cadres;
- donne accès à des services adaptés aux nouveaux cadres, comme la création d'une collectivité, les évaluations 360° et le coaching individuel.

Soutien de la collectivité des cadres supérieurs

Le Forum des sous-ministres adjoints qu'organise l'École chaque année contribue à l'établissement d'une communauté dynamique de sous-ministres adjoints, qui favorise l'apprentissage et le perfectionnement. Le Forum demeure une excellente occasion pour les cadres supérieurs de générer des idées et de dégager les grandes tendances.

En 2013-2014, le Forum des sous-ministres adjoints, auquel ont assisté quelque 250 leaders de la fonction publique et dont le thème était « Forçons l'avenir ensemble », était axé sur le leadership nécessaire à la transformation de la fonction publique, en appui à la vision de l'initiative Objectif 2020. Parmi les conférenciers de marque y ayant participé, mentionnons Son Excellence l'honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, Janice Charette, sous-greffière du Conseil privé, Isabelle Hudon, présidente de la Financière Sun Life, ainsi que des sous-ministres et de jeunes intervenants.

Leçons retenues

Au cours de l'année, l'approche par modules qu'a adoptée l'École à l'égard de l'apprentissage lui a permis de demeurer souple, efficace et efficiente pour répondre aux nouveaux besoins en apprentissage de la fonction publique. L'École explorera d'autres occasions de mettre en place des approches par modules en vue de nouer des relations avec un nombre accru de fonctionnaires.

Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public

Description

Par son programme Innovation dans la gestion du secteur public, l'École améliore le rendement et l'efficacité de la fonction publique en fournissant aux organisations des services consultatifs en matière de gestion du changement et d'innovation dans la gestion du secteur public.

Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
9 178 036	9 178 036	11 222 335	7 775 688	(1 402 348)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Réel 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
69	48	(21)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les organisations de la fonction publique ont accès à des outils et à des services qui les aident à intégrer l'apprentissage, à gérer le changement et à innover	Nombre d'activités de rayonnement et d'outils et de services consultatifs liés à l'innovation dans la gestion du secteur public offerts aux organisations de la fonction publique	30 organisations bénéficient de conseils et de services d'apprentissage	En 2013-2014, l'École a fourni des services consultatifs à plus de 40 ministères et organismes gouvernementaux.
Les organisations de la fonction publique intègrent leur apprentissage et innover en adaptant des pratiques exemplaires	Degré de satisfaction des organisations de la fonction publique en ce qui concerne les services consultatifs offerts par l'École en ce qui concerne l'innovation dans la gestion du secteur public*	Taux de satisfaction de 80 p. 100	Non disponibles

* Remarque : Les résultats réels pour cet indicateur de rendement ne sont pas disponibles. Les résultats actuels en matière de rendement sont présentés ci-dessous. Veuillez consulter le début de la Section II pour obtenir plus de renseignements sur les plans de réaménagement organisationnel de l'École.

Analyse du rendement et leçons retenues

Soutien de la transformation et de la modernisation

L'École a poursuivi son étroite collaboration avec ses partenaires au sein des organismes centraux en vue d'appuyer la transformation et la modernisation de la fonction publique, une priorité du gouvernement du Canada. Grâce à son programme de cours et à ses activités, l'École a continué d'offrir aux leaders des occasions de réseautage et des forums de coaching par les pairs, leur permettant ainsi de discuter de questions nouvelles et actuelles.

En 2013-2014, l'École a également offert une formation sur la gestion de l'effectif à plus de 100 organisations, offrant par le fait même des solutions d'apprentissage sur la façon de répondre à la demande en matière de gestion du changement et sur la planification stratégique et opérationnelle dans un environnement complexe qui change rapidement.

En 2013-2014, l'École a aussi offert de la formation en matière de perfectionnement professionnel à environ 80 000 fonctionnaires en vue de favoriser l'acquisition des compétences clés et de répondre aux nouveaux besoins en apprentissage à l'échelle de la fonction publique.

L'École a travaillé avec le Collège Service Canada d'Emploi et Développement social Canada pour organiser une activité spéciale d'apprentissage intitulée « Navigating Your Future » [offerte en anglais seulement] à l'intention des employés fédéraux et territoriaux de Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest. Cette activité, qui a permis de favoriser la collaboration et le réseautage parmi les quelque 125 participants, portait sur diverses questions pertinentes, dont la gestion du changement en période de transition.

L'École a également collaboré avec 12 organisations partenaires pour lancer le Projet pilote sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits à Iqaluit, au Nunavut. Ce projet de collaboration offre aux participants inuits une série d'affectations de quatre mois à différents niveaux de la fonction publique au Nunavut. Ils peuvent ainsi acquérir une expérience pratique et variée, et donc des qualifications pour travailler à la fonction publique. Cette expérience en milieu de travail est renforcée par un apprentissage structuré, du coaching et du mentorat.

Au terme du projet, les participants seront inscrits dans un bassin de candidats servant à doter des postes au gouvernement du Canada, au gouvernement du Nunavut ou à Nunavut Tunngavik Inc. Selon *Destination 2020*, ce projet constitue « un excellent exemple de la façon dont le gouvernement peut mobiliser les divers talents disponibles au Nord afin de répondre aux besoins changeants de la fonction publique du pays ».

Soutien de la mobilisation et de l'innovation

Afin d'appuyer la mobilisation et l'innovation dans l'ensemble de la fonction publique, l'École a tenu 16 discussions informelles, accessibles à tous les fonctionnaires grâce à la webdiffusion, sur toute une gamme de questions d'actualité, dont la gestion du rendement, l'innovation, l'engagement et le développement de carrière.

La Conférence Manion organisée par l'École en 2013 a attiré plus de 250 leaders actuels et futurs de partout dans la fonction publique. Elle mettait en vedette le Canadien de renommée internationale Dominic Barton, directeur général à l'échelle internationale chez McKinsey & Company et membre du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre. S'inspirant des thèmes liés à Objectif 2020, M. Barton a décrit le caractère changeant du leadership, essentiel pour tenir compte des grands changements dans l'économie mondiale.

En 2013-2014, l'École, de concert avec l'Institut d'administration publique du Canada et des universités de partout au pays, a lancé avec succès le premier Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique du Canada, une initiative visant à favoriser l'établissement d'un environnement ouvert axé sur le réseautage et à sensibiliser les citoyens, la communauté universitaire et les étudiants de partout au Canada à l'avenir de la fonction publique fédérale. En tout, 89 étudiants issus de 11 universités canadiennes ont présenté des essais. Les membres du public ont pu voter pour leur essai favori; plus de 17 000 votes en ligne ont été enregistrés.

L'École a également continué à offrir des occasions d'apprentissage mettant en contexte des enjeux internationaux actuels et nouveaux, ce qui permet aux apprenants de tous les niveaux de la fonction publique d'élargir leur perspective internationale et de situer leur organisation et le gouvernement du Canada dans un contexte mondial.

Leçons retenues

En 2013-2014, les activités à l'échelle gouvernementale, les forums de réseautage et les activités de consultation d'Objectif 2020 organisés par l'École lui ont permis de mieux comprendre les enjeux nouveaux et émergents, et servent de base à ses programmes et à son positionnement pour l'avenir. L'École continue de profiter de ces leçons, qui lui permettent de peaufiner ses plans d'orientations stratégiques et de mettre des changements en œuvre.

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
22 782 042	22 782 042	23 110 050	21 110 927	(1 671 115)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Réel 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
239	222	(17)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Analyse du rendement et leçons retenues

Dans le cadre de l'initiative Orientations stratégiques, l'École a examiné l'ensemble de ses activités et de son modèle opérationnel, en collaboration constante avec son comité consultatif. Elle s'est également efforcée de cerner les solutions de gestion de l'information et de technologie de l'information qui lui permettraient d'améliorer l'apprentissage assisté par la technologie. Elle a en outre déployé des efforts pour améliorer sa banque de renseignements et de données et renforcé sa capacité sur le plan de la production de rapports sur le rendement.

En consultation avec la Commission de la fonction publique, l'École a cherché à renforcer ses politiques et ses pratiques en matière de ressources humaines. Les travaux à cet égard comprenaient notamment l'élaboration d'un cadre de gestion de la dotation pour l'École, la

révision de plusieurs instruments de politique en matière de ressources humaines, la collaboration avec les organismes centraux et les intervenants concernés ainsi que l'établissement d'un groupe de travail chargé de renforcer et de rationaliser les processus, les activités et la planification des ressources humaines de l'École, tout en veillant au respect du nouveau Processus opérationnel commun des ressources humaines, en place à l'échelle du gouvernement.

L'École a mis sur pied son propre code de valeurs et d'éthique et créé un bureau interne des valeurs et de l'éthique. Le Code de l'École et le Bureau des valeurs et de l'éthique orientent et appuient les employés dans l'intégration et la mise en œuvre du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, dans le contexte des activités de l'École. Pour favoriser l'engagement des employés à cet égard, l'École a mis en œuvre une stratégie de communication complète comportant notamment des présentations et des discussions dans l'ensemble de l'organisation.

Conformément aux exigences du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, l'École a mis en place une politique ministérielle sur la prévention de la violence en milieu de travail qui établit une approche globale permettant de gérer les cas de violence en milieu de travail. Une formation obligatoire en ligne sur la prévention de la violence en milieu de travail a été offerte à tous les employés.

Dans le cadre de l'initiative de gouvernement ouvert du gouvernement du Canada et de la mise en œuvre de la [Directive sur la tenue de documents](#)^{xix}, l'École a entrepris d'apporter un certain nombre d'améliorations aux processus opérationnels liés à son infrastructure technologique en vue de renforcer la capacité de ses systèmes et l'intégrité de ses données, en appui à sa plateforme commune d'apprentissage en ligne. Elle a également poursuivi sa transition vers GCDOCS pour favoriser la collaboration et la mise en commun des renseignements à l'échelle de l'organisation.

L'École a examiné et révisé ses procédures et ses pratiques en matière d'approvisionnement et elle en a établi de nouvelles afin d'améliorer sa planification stratégique et de s'assurer de l'efficacité de ses processus d'approvisionnement.

Afin d'appuyer l'initiative Orientations stratégiques et de constamment favoriser l'excellence de ses services, l'École a mis sur pied un groupe de travail sur l'excellence des services, lequel est chargé de recommander et de prendre des mesures concrètes pour améliorer le service à la clientèle au sein de l'organisation.

L'École a établi un réseau de planification intégrée dans le cadre de la première étape de mise en œuvre de son processus de planification intégrée, un mécanisme visant à appuyer l'harmonisation des priorités organisationnelles, des ressources et des résultats attendus de l'École et à favoriser la collaboration et la mise en commun de l'information à l'échelle de l'organisation.

Leçons retenues

L'École a commencé à utiliser les principes « lean » pour rationaliser ses processus opérationnels et ses activités. Elle a ainsi pu accroître son efficacité et jouer un rôle central dans la prestation de solutions d'apprentissage communes, souples et efficaces. L'École continuera d'appuyer l'initiative Orientations stratégiques en explorant des façons novatrices de rationaliser ses pratiques et processus opérationnels internes.

Section III : Renseignements supplémentaires

Faits saillants des états financiers

École de la fonction publique du Canada État condensé des opérations et de la situation financière nette ministérielle (non audité) Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014 (dollars)					
	Résultats attendus 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Résultats réels 2012-2013	Écart (résultats réels 2013-2014 moins résultats attendus 2013-2014)	Écart (résultats réels 2013-2014 moins résultats réels 2012-2013)
Total des charges	112 269 000	96 398 772	110 859 441	(15 870 228)	(14 460 669)
Total des revenus	50 000 000	41 090 829	46 792 008	(8 909 171)	(5 701 179)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	62 269 000	55 307 943	64 067 433	(6 961 057)	(8 759 490)
Situation financière nette du ministère	(426 000)	(1 920 303)	(4 265 921)	(1 494 303)	2 345 618

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

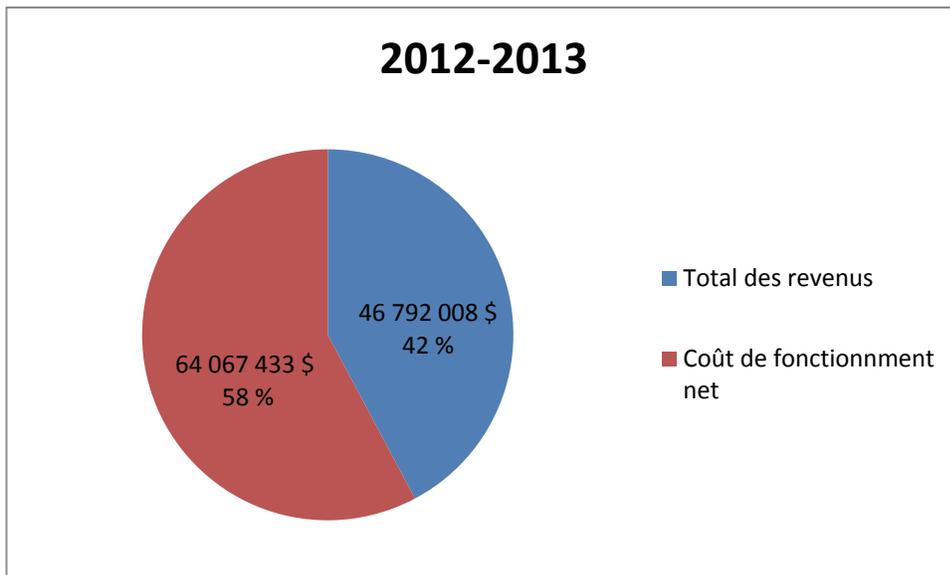
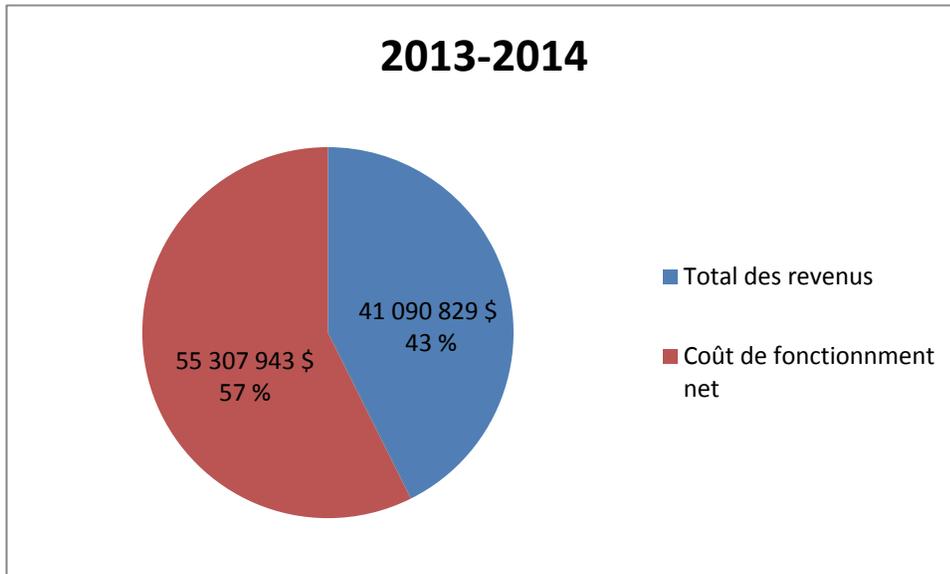
La réduction des dépenses totales est principalement attribuable à la baisse des salaires et avantages sociaux (8,8 M\$) ainsi que des services professionnels et spéciaux (5,4 M\$) liés aux consultants en TI et aux ressources enseignantes. Les revenus totaux ont diminué dans la plupart des secteurs, la cessation de la prestation directe de la formation linguistique représentant une baisse d'environ 5 M\$. La réduction des dépenses a permis à l'École d'améliorer sa position financière nette.

École de la fonction publique du Canada État condensé de la situation financière (non audité) Au 31 mars 2014 (dollars)			
	2013-2014	2012-2013	Écart (2013-2014 moins 2012-2013)
Total des passifs nets	11 953 091	16 158 115	(4 205 024)
Total des actifs financiers nets	6 861 381	8 000 617	(1 139 236)
Dette nette du ministère	5 091 710	8 157 498	(3 065 788)
Total des actifs non financiers	3 171 407	3 891 577	(720 170)
Situation financière nette du ministère	(1 920 303)	(4 265 921)	2 345 618

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

La diminution observée dans le total des passifs nets concorde avec la baisse globale des dépenses de l'École, notamment en raison de la réduction du nombre d'employés. La réduction du total des actifs financiers nets est principalement attribuable au traitement plus efficace des comptes débiteurs des autres ministères. La baisse du total des actifs non financiers découle essentiellement de l'amortissement des actifs existants compensé par la capitalisation des logiciels et des améliorations locatives.

Faits saillants des états financiers – graphiques



États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent Rapport ministériel sur le rendement visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. D'autres renseignements peuvent être consultés sur le [site Web de l'École^{xx}](#).

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires énumérés dans le *Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014* se trouvent sur le site [Web de l'École](#)^{xxi}.

- ▶ Rapport sur les frais d'utilisation
- ▶ Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- ▶ Sources de revenus disponibles
- ▶ Stratégie ministérielle de développement durable
- ▶ Vérifications internes et évaluations

Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Dépenses fiscales et évaluations*^{xxii}. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Section IV : Coordonnées de l'organisation

École de la fonction publique du Canada
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 6Z2
Canada

Téléphone : 1-866-703-9598
Télécopieur : 1-866-944-0454
Courriel : info@cspc-efpc.gc.ca
Site Web : www.monecole-myschool.gc.ca

Annexe : Définitions

architecture d’alignement des programmes : Répertoire structuré de tous les programmes d’un ministère ou organisme qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

cadre pangouvernemental : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

cible : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu’une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit : Autorisation donnée par le Parlement d’effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d’autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d’État.

dépenses non budgétaires : Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d’avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses prévues : En ce qui a trait aux RPP et aux RMR, les dépenses prévues s’entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1^{er} février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s’ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu’il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

équivalent temps plein : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L’équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement : Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d’une organisation, d’un programme, d’une politique ou d’une initiative par rapport aux résultats attendus.

plan : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorité : Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

production de rapports sur le rendement : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme : Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

programme temporisé : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport ministériel sur le rendement : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement chaque printemps.

rendement : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique: Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada : Ensemble de 16 objectifs de haut niveau établis pour l'ensemble du gouvernement et regroupés selon 4 secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

Structure de la gestion, des ressources et des résultats : Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

- ⁱ *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, L.C. 1991, ch. 16, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-10.13/>
- ⁱⁱ *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.4/>
- ⁱⁱⁱ Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor, <http://tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405>
- ^{iv} Politique sur les services communs, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12025>
- ^v Comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada, <http://www.pco.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=comm/mandat-fra.htm>
- ^{vi} Directive sur la gestion du rendement, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146§ion=text>
- ^{vii} Objectif 2020, <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pagelid=350>
- ^{viii} Processus opérationnel commun des ressources humaines, <http://chrhp-pocrh.tbs-sct.gc.ca/accueil-fra.aspx>
- ^{ix} Cadre pangouvernemental, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>
- ^x *Comptes publics du Canada 2014*, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- ^{xi} *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>
- ^{xii} Collectivités fonctionnelles, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/fcf-fra.asp>
- ^{xiii} Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=14005>
- ^{xiv} Chaîne YouTube de l'École de la fonction publique du Canada, <http://www.youtube.com/user/MySchoolMonEcole>
- ^{xv} Gouvernement ouvert, <http://donnees.gc.ca/fra/gouvernement-ouvert>
- ^{xvi} Initiative de transformation des services de courriel, <http://www.ssc-spc.gc.ca/pages/ml-crll-fra.html>
- ^{xvii} Politique sur la sécurité du gouvernement, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=16578>
- ^{xviii} Principaux organismes chargés de la sécurité, <http://www.tbs-sct.gc.ca/sim-gsi/sc-cs/agencies-organismes-fra.asp>
- ^{xix} Directive sur la tenue de documents, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16552§ion=text>
- ^{xx} États financiers, École de la fonction publique du Canada, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/fs2013-14-fra.aspx
- ^{xxi} Tableaux de renseignements supplémentaires 2013-2014, École de la fonction publique du Canada, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/departamentalperformancereport2013-2014/index-fra.aspx#s3-2
- ^{xxii} *Dépenses fiscales et évaluations*, <http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>