

# École de la fonction publique du Canada

2016-2017

## **Rapport sur les résultats ministériels**

---

L'honorable Scott Brison  
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor,  
2017

No de catalogue : SC100-10F-PDF

ISSN : 2561-1151

# Table des matières

Message du ministre .....	1
Aperçu de nos résultats .....	3
Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités.....	7
Raison d'être .....	7
Mandat et rôle .....	7
Contexte opérationnel et principaux risques .....	9
Contexte opérationnel.....	9
Principaux risques .....	10
Résultats : ce que nous avons accompli .....	15
Programmes.....	15
Services internes .....	26
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	33
Dépenses réelles.....	33
Ressources humaines réelles .....	35
Dépenses par crédit voté.....	36
Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental .....	36
États financiers et faits saillants des états financiers .....	37
Renseignements supplémentaires .....	39
Renseignements ministériels.....	39
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	40
Dépenses fiscales fédérales .....	40
Coordonnées de l'organisation .....	40
Annexe : définitions .....	41
Notes en fin d'ouvrage .....	45



## Message du ministre

En tant que ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), j'ai le plaisir de vous présenter le Rapport sur les résultats ministériels pour l'exercice 2016-2017 (couvrant la période allant du 1er avril 2016 au 31 mars 2017).

Cette année, alors qu'elle achève une transition opérée sur une période de trois ans vers son nouveau modèle opérationnel, l'École a continué de favoriser le développement d'une culture de l'apprentissage et de l'innovation, axée sur les résultats au sein de la fonction publique, au moyen d'un programme de cours plus pertinent, plus adapté et plus accessible que jamais auparavant. De nouveaux produits d'apprentissage permettent de s'assurer que le programme de cours aborde toutes les étapes d'une carrière à la fonction publique, de l'embauche à titre d'étudiant jusqu'à l'obtention d'un poste de cadre chevronné.



La souplesse de ce programme de cours et sa capacité à répondre aux besoins se sont avérées essentielles pour appuyer le gouvernement du Canada dans diverses priorités, telles que le renouvellement de la relation avec les peuples autochtones, l'accent sur les résultats et l'exécution, l'innovation et l'expérimentation, et la création d'un milieu de travail sain et respectueux. Grâce à une plateforme numérique facilement accessible, et à des partenariats nouveaux ou renforcés à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, l'École est mieux placée que jamais pour aider les fonctionnaires à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour obtenir des résultats pour les Canadiens.

Le 150e anniversaire de la Confédération donne à la fonction publique des occasions d'apprendre de son expérience alors qu'elle poursuit sa quête d'excellence dans les services offerts au Canada et aux Canadiens. Tous ensemble, nous allons bâtir une fonction publique solidaire, mobilisée, inclusive et novatrice, capable de servir les Canadiens en faisant preuve de créativité et de dévouement.

Pour en apprendre davantage sur les activités de l'École et sur les possibilités d'apprentissage offertes aux fonctionnaires, veuillez consulter son site Web à l'adresse [www.monecole-myschool.gc.ca](http://www.monecole-myschool.gc.ca)<sup>i</sup>.

L'honorable Scott Brison

Président du Conseil du Trésor du Canada



## Aperçu de nos résultats

**QUELS FONDS ONT ÉTÉ UTILISÉS?**  
82 784 238 \$

**DÉPENSES RÉELLES**  
Une réduction de 10 %

**QUI ÉTAIT EN CAUSE?**  
581

**ETP (nombre réel)**  
Une réduction de 15 %

**COMMENT NOUS EN SOMMES-NOUS TIRÉS?**  
159 287

**Apprenants uniques**  
437 664

**Inscriptions au total**

✓ **Soutenir un programme de cours commun et une prestation modernisée des services d'apprentissage** – L'École a remanié nombre de ses produits d'apprentissage pour les rendre plus pertinents, mieux adaptés aux besoins et plus accessibles. Elle a notamment déployé de nouvelles méthodes d'apprentissage et technologies innovatrices et mobiles pour que celles-ci complètent la formation traditionnelle en salle de classe et soient économiques pour les contribuables. Les clientèles de l'École, aussi variées que les nouveaux employés, les gestionnaires et les cadres, ont maintenant accès à de la formation assistée par la technologie qui intègre l'apprentissage en classe et en ligne, ainsi que des événements d'apprentissage diffusés sur le Web. Cette approche suit les pratiques de pointe. Des produits d'apprentissage ont été ajoutés ou mis à jour afin de tenir compte des priorités émergentes du gouvernement et des besoins actuels et futurs des fonctionnaires. Par exemple, l'École a entrepris des consultations en vue de concevoir

des produits d'apprentissage qui aideront les fonctionnaires à se sensibiliser à l'histoire, à la culture et à la réalité contemporaine des peuples autochtones. Elle fournit également des produits pour aider les employés et les gestionnaires à créer des milieux de travail sains et respectueux, ainsi qu'à diriger la gestion du changement dans leur organisation. Elle a par ailleurs lancé une série complète de programmes de gestion et de leadership pour aider les gestionnaires et les cadres lors des transitions professionnelles importantes, soit au moment d'entrer dans de nouvelles fonctions et d'assumer de nouvelles responsabilités. Le lancement de GCcampus, une plateforme d'apprentissage numérique bilingue, interactive, facile d'accès et conforme aux exigences en matière d'accessibilité du gouvernement du Canada (Règles pour l'accessibilité des contenus Web), a transformé la façon dont les fonctionnaires de tous les niveaux ont accès aux possibilités d'apprentissage, ce qui les aide à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour obtenir des résultats pour les Canadiens. L'utilisation que fait l'École des nouvelles technologies d'apprentissage appuie tant la formation traditionnelle que la formation autodirigée et informelle partout à la fonction publique. Un accès amélioré à l'échelle nationale a permis d'uniformiser l'expérience d'apprentissage pour les fonctionnaires. La fonction publique a répondu de façon favorable à GCcampus : un nombre record d'employés et de gestionnaires ont accédé à la formation (plus de 159 000 apprenants uniques<sup>1</sup>) et le taux de satisfaction des apprenants

<sup>1</sup> Par apprenant unique, on entend l'utilisation par un apprenant de n'importe quel produit de l'École au cours d'un exercice financier donné. Ce terme signifie que tous les apprenants sont comptés une seule fois, quel que soit le nombre de produits d'apprentissage qu'ils utilisent. Le nombre d'apprenants uniques permet à l'École d'évaluer le taux d'inscription et le taux de pénétration.

est plus élevé qu'avant (4,58 sur 5 pour la formation en classe; 4,34 sur 5 pour la formation en ligne).

L'École a aussi renforcé sa prestation des services d'apprentissage en 2016-2017 en dotant certaines salles de classe de nouvel équipement audiovisuel et de téléconférence.

L'organisation de réunions ou de séances d'apprentissage interactives entre plusieurs sites dans tout le Canada est désormais possible. L'approche modernisée qui découle de ces avancées en matière de prestation des services d'apprentissage permet à l'École de joindre plus d'apprenants, car elle tient compte des façons dont ceux-ci veulent apprendre.

L'École a mis en œuvre de nouvelles technologies de gestion des données et a offert de la formation sur le sujet à ses employés afin qu'ils améliorent la façon dont ils recueillent des données sur les résultats de l'apprentissage pour produire de meilleurs rapports. Elle s'appuie également sur les consultations externes qu'elle a menées pour élaborer des indicateurs d'apprentissage clés qui serviront à formaliser et à améliorer les rapports sur les résultats de l'apprentissage. Ces rapports viendront compléter l'accès aux données d'inscription que l'École fournira aux ministères clients, ce qui les aidera à mieux planifier et à coordonner l'apprentissage dans leurs organisations. Même s'il reste du travail à faire en matière d'analyse de données et de production de rapports, ces efforts faciliteront la prise de décisions et aideront à améliorer les rapports fournis aux ministères clients.

- ✓ **Soutenir une excellente gestion des services** – L'École a recours à une approche axée sur les clients pour la conception, l'élaboration et la prestation de son programme de cours. Les tests d'utilisabilité et les essais pilotes sont essentiels à cet égard. Elle continuera à renforcer sa culture axée sur le client en modernisant son Centre de contact avec la clientèle, une initiative dont la première étape est maintenant terminée. En travaillant avec les services de téléphonie de Service Canada (1-800-O-Canada), l'École a grandement amélioré sa réponse aux demandes de renseignements des clients et offert des heures de service prolongées. Des améliorations et des ajustements ont été apportés tout au long de 2016-2017, ce qui a entraîné une réduction moyenne des temps d'attente (de 7:04 minutes en 2015-2016 à moins d'une minute en 2016-2017).

**Soutenir un effectif en santé et un milieu de travail outillé et organisé pour atteindre des résultats** – L'École a renforcé sa capacité à l'interne pour pouvoir soutenir une culture d'apprentissage souple et dynamique à la fonction publique. Elle a aussi appuyé vigoureusement les initiatives liées à la santé mentale et au bien-être en milieu de travail pour ses effectifs en offrant des séances d'information visant la sensibilisation et la pleine conscience, tout en encourageant les employés à participer à d'autres activités connexes.

- ✓ **Réduire les dépenses et rationaliser l'organisation** – L'École a renforcé sa capacité de répondre à la demande croissante pour des services d'apprentissage même en réduisant ses effectifs de 15 % afin de se préparer à la réduction prévue de 16 % de son financement en 2017-2018. Elle a amorcé un processus de restructuration organisationnelle en 2016-2017 pour rationaliser l'organisation et clarifier davantage les rôles et les responsabilités. Toujours en 2016-2017, l'École a entrepris de mobiliser et de consulter ses employés pour mieux aligner les fonctions opérationnelles, réduire le chevauchement et simplifier les processus. Résultat : à la fin de 2016-2017, l'École a éliminé certains niveaux de gestion et a regroupé l'organisation sous deux directions générales plutôt que trois, simplifiant et clarifiant du même coup sa structure organisationnelle. Cela a permis à l'École de tirer parti des gains d'efficience à l'interne, d'accroître son efficacité et de renforcer l'harmonisation avec son nouveau modèle opérationnel.

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats atteints, consulter la section « Résultats : ce que nous avons accompli » du présent rapport.



## Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités

### Raison d'être

L'École a le mandat législatif de fournir une gamme d'activités d'apprentissage qui renforcent les capacités des employés et des organisations de la fonction publique et qui favorisent l'excellence de la gestion au sein de celle-ci.

Elle vise le résultat stratégique suivant : les fonctionnaires fédéraux ont les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

### Mandat et rôle

L'École a été créée le 1<sup>er</sup> avril 2004, en vertu de la [Loi sur la modernisation de la fonction publique](#)<sup>ii</sup>. Elle est régie par la [Loi sur l'École de la fonction publique du Canada](#)<sup>iii</sup>.

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 de formation de leur organisation;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Dans ce contexte, l'École agit pour les organisations clientes comme un établissement de formation et de perfectionnement institutionnel. Elle favorise **l'apprentissage commun au sein de la fonction publique**, à tous les niveaux et à l'échelon national, dans 93 ministères et organismes fédéraux. Quant à elles, les organisations fédérales mettent l'accent **sur la formation et le perfectionnement professionnels propres à leur mandat respectif**.

En exécutant le mandat que le premier ministre a confié au président du Conseil du Trésor, l'École favorise le développement d'une culture propice à l'innovation, à la mesure et à l'évaluation dans la conception et l'exécution de ses programmes. Le modèle de prise de décisions fondées sur des données probantes vers lequel se dirige l'École repose sur un engagement envers les organisations clientes et les centres de décision. Ce processus permet à l'École de répondre aux besoins d'une fonction publique professionnelle à rendement élevé. Conformément à la portée pangouvernementale de son mandat, l'École élabore également des initiatives visant à appuyer les priorités du gouvernement qui sont notamment liées au renouvellement de la relation avec les peuples autochtones, aux résultats et à l'exécution, à la diversité et à l'inclusion, et à la santé mentale. Comme nous le précisons dans les sections

portant sur les résultats du présent rapport, l'École collabore avec ses partenaires pour concevoir et offrir des produits d'apprentissage accessibles et pratiques, en tenant compte des priorités en matière d'apprentissage. La capacité de l'École à s'adapter à ces priorités démontre la souplesse de son programme de cours et de sa prestation de services.

Pour obtenir de plus amples renseignements généraux à propos du ministère, consulter la section « Renseignements supplémentaires » du présent rapport. Pour plus de renseignements sur les engagements organisationnels formulés dans la lettre de mandat du ministère, consulter la [lettre de mandat du ministre](#)<sup>iv</sup>.

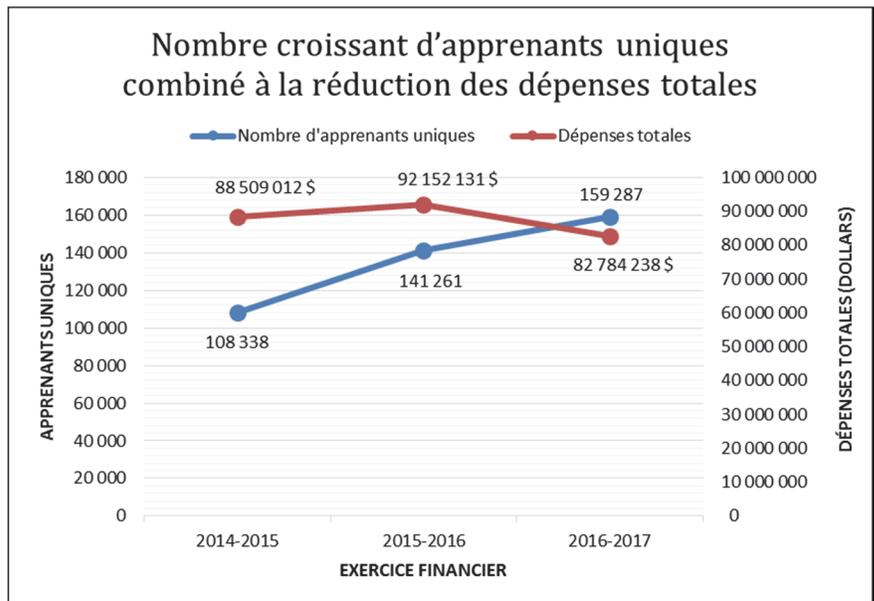
## Contexte opérationnel et principaux risques

### Contexte opérationnel

À l'automne de 2014, l'École a entrepris une importante transformation de son modèle opérationnel pour appuyer une plateforme d'apprentissage plus pertinente, davantage adaptée aux besoins et plus accessible pour la fonction publique. En 2015, elle a présenté un programme de cours commun composé d'occasions d'apprentissage qui visent à accroître les connaissances, les aptitudes et les compétences que partagent les fonctionnaires de l'administration publique centrale et qui correspondent aux exigences du contexte gouvernemental, quels que soient le mandat ou le lieu de l'organisation où ils travaillent. Durant l'exercice 2016-2017, elle a franchi certaines étapes clés dans la réalisation de sa transformation : lancement de sa nouvelle plateforme d'apprentissage numérique GCcampus et déploiement d'une nouvelle série de programmes de gestion et de perfectionnement du leadership, entre autres produits. GCcampus a rendu les possibilités d'apprentissage plus accessibles et plus opportunes qu'avant en donnant, aux apprenants de partout au Canada, accès à un large éventail de produits d'apprentissage numériques, et ce, en tout temps et sans frais pour l'apprenant à titre individuel. Parmi les événements d'apprentissage qui leur sont proposés, notons des séminaires et des ateliers, des causeries, des webémissions et des forums. Ces activités interactives sont autant d'occasions d'échanger sur les principales problématiques et possibilités qui se présentent à la fonction publique. La transformation de la plateforme d'apprentissage a été réalisée sans coûts supplémentaires pour le gouvernement; elle a été autofinancée à même les ressources internes et grâce à la capacité conférée par l'autorisation permanente de l'École.

Pendant qu'elle passait d'un modèle de financement fondé sur le recouvrement des coûts à un modèle principalement fondé sur les crédits, l'École a offert plus de possibilités d'apprentissage que jamais auparavant avec moins de ressources. L'École a continué d'accroître son efficacité en augmentant le nombre d'apprenants individuels (uniques) qui font appel à ses services, et ce, dans une proportion de 13 %. Ce nombre

est passé de 141 261 apprenants en 2015-2016, à 159 287 apprenants en 2016-2017. Cet accroissement a été enregistré au moment où l'École a réduit ses dépenses de 10 %, lesquelles



sont passées de 92 152 131 \$ en 2015-2016, à 82 784 238 \$ en 2016-2017. Le nombre d'équivalents temps plein (d'employés) de l'École a été proportionnellement réduit, passant de 684 employés en 2015-2016, à 581 employés en 2016-2017. L'École a renforcé sa structure de gouvernance pour améliorer la surveillance, la planification et la mobilisation. Elle a aussi fait participer ses employés à une restructuration organisationnelle complète en vue de réaligner et de regrouper ses fonctions opérationnelles et de rationaliser ses processus opérationnels. Elle voulait ainsi mettre les bonnes capacités aux bons endroits et maximiser l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'École a également entrepris un exercice de planification à moyen terme afin de définir la voie à suivre pour l'avenir. Cet exercice a permis de déterminer des processus et des outils d'amélioration continue ainsi que des domaines propices à de l'expérimentation et de l'exploration plus poussées qui pourraient aider l'École à soutenir la création d'une fonction publique collaborative, innovatrice, souple et hautement performante. L'évaluation sommative (de l'impact) de la transformation sera terminée en 2017-2018 et orientera d'autres améliorations éventuelles.

## Principaux risques

En 2016-2017, l'École a géré un certain nombre de risques liés à sa transformation. Ces risques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Principaux risques

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat ou aux priorités pangouvernementales et ministérielles
<p><b>Pertinence du programme de cours</b></p> <p>En raison de la rapidité de la transformation et du changement, le programme de cours de l'École risque de ne pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'École a continué à surveiller la prestation des produits d'apprentissage et leur rendement pour améliorer de manière continue les résultats. Elle a aussi surveillé des données d'évaluation de produits, qui ont fourni de l'information qualitative et quantitative sur le rendement, en vue d'améliorer la reddition de comptes. L'École a mené activement des activités d'expérimentation et d'essais pilotes,</li> </ul>	<p>1.1 Programme : services d'apprentissage et services internes</p>	<p>Contribuer au perfectionnement d'une fonction publique plus mobilisée, plus novatrice et plus souple (Objectif 2020)</p>

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat ou aux priorités pangouvernementales et ministérielles
correspondre aux besoins d'apprentissage des fonctionnaires.	<p>considérées comme des étapes essentielles à franchir pour lancer un nouveau produit. Cette mesure permettra d'améliorer les résultats et d'assurer l'efficacité de nouveaux concepts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École a entrepris de restructurer, d'élaborer et d'offrir des produits d'apprentissage pour qu'ils tiennent compte des nouvelles priorités du gouvernement, notamment les résultats et l'exécution, la santé mentale, la diversité et l'inclusion. L'École a continué à surveiller le nombre de produits d'apprentissage présentés et leur taux d'inscription. L'équipe d'évaluation de l'École a recueilli des données d'évaluation de l'apprentissage à l'aide de différents systèmes, outils et méthodologies.</li> <li>• L'École a continué à bénéficier des directives et des conseils des comités consultatifs de sous-ministres et de sous-ministres adjoints. En outre, les membres du Comité éditorial de l'entreprise de l'École, un comité interministériel, se sont réunis régulièrement pour fournir des commentaires et des conseils sur le nouveau programme de cours, ainsi que des renseignements sur les besoins d'apprentissage des apprenants et des organisations.</li> </ul>		
<b>Satisfaction des attentes des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École a conçu des stratégies d'apprentissage qui visent à satisfaire aux besoins des clients, tout en répondant à la</li> </ul>	1.1 Programme : services d'apprentissage	Contribuer au perfectionnement d'une fonction publique plus

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat ou aux priorités pangouvernementales et ministérielles
<p>Pour éviter les risques liés à l'achèvement de la transition vers le nouveau modèle opérationnel, l'École doit gérer les demandes d'organisations concernant la prestation de cours dépassant sa capacité et son mandat.</p>	<p>demande pour de nouveaux produits qui pourront combler des lacunes en matière d'apprentissage et donner suite aux priorités émergentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École a réalisé une analyse de l'environnement pour aider à déterminer et à valider les priorités d'apprentissage, garantissant ainsi qu'elle avait investi dans les bons domaines pour offrir des activités d'apprentissage opportunes et pertinentes sur les priorités du gouvernement et de la fonction publique.</li> <li>• L'École a mené différentes activités de mobilisation et des consultations avec les collectivités fonctionnelles et les organismes centraux pour s'assurer que les cours spécialisés sur des thèmes comme la technologie de l'information, les ressources humaines, la sécurité et les finances cadraient avec les besoins d'apprentissage et les nouvelles exigences des politiques.</li> </ul>	<p>et services internes</p>	<p>mobilisée, plus novatrice et plus souple (Objectif 2020)</p>
<p><b>Gestion de l'information et technologie</b></p> <p>L'École risque de ne pas disposer de la technologie, de l'environnement et du réseau requis, à l'interne comme à</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En mai 2016, l'École a lancé une plateforme d'apprentissage numérique améliorée, GCcampus, en collaboration avec Services partagés Canada (SPC) et des partenaires du secteur privé pour s'assurer que celle-ci est solide.</li> <li>• L'École a collaboré avec SPC pour améliorer la capacité (p. ex. bande passante) en vue de favoriser une vaste participation des fonctionnaires à des</li> </ul>	<p>1.1 Programme : services d'apprentissage et services internes</p>	<p>Contribuer au perfectionnement d'une fonction publique plus mobilisée, plus novatrice et plus souple (Objectif 2020)</p>

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat ou aux priorités pangouvernementales et ministérielles
<p>l'externe, pour répondre à ses engagements prévus par le nouveau modèle opérationnel à l'égard de la prestation de produits et de services d'apprentissage utilisant la technologie. Ce risque comprend les menaces externes susceptibles de toucher les réseaux et applications en ligne de l'École.</p>	<p>ateliers d'apprentissage, à des séminaires et à des séries de conférences de grande envergure présentés en temps opportun, à l'appui de priorités clés du gouvernement ou de la fonction publique (p. ex. sensibilisation aux questions autochtones, santé mentale).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École a continué de collaborer avec SPC et la Direction du dirigeant principal de l'information (DGDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour s'assurer que ses exigences technologiques étaient respectées et que toute menace externe faisait l'objet d'une surveillance.</li> <li>• L'École a participé à une stratégie de communication bien établie dirigée par la DGDPI et SPC en qui concerne le traitement de l'ensemble des cybermenaces qui pouvaient toucher les produits et services d'apprentissage de l'École. SPC agit en tant que fournisseur de services d'infrastructure de l'École en établissant chaque année les besoins en matière de continuité des opérations.</li> </ul>		
<p><b>Modernisation de notre milieu de travail et des salles de classe</b></p> <p>La modernisation du milieu de travail et des salles de classe risque de ne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'École a collaboré avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et SPC pour s'assurer que la modernisation du milieu de travail et des salles de classe répondait aux besoins et avançait selon le calendrier établi, en plus de gérer les facteurs pouvant causer un retard.</li> <li>• La salle de conférence « Collaboration » de l'École a été améliorée grâce à des</li> </ul>	<p>1.1 Programme : services d'apprentissage et services internes</p>	<p>Contribuer au perfectionnement d'une fonction publique plus mobilisée, plus novatrice et plus souple (Objectif 2020)</p>

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat ou aux priorités pangouvernementales et ministérielles
<p>pas être terminée à temps dans le cadre de la transition vers le nouveau modèle opérationnel.</p>	<p>technologies audiovisuelles et à la vidéoconférence afin de permettre l'organisation de réunions entre plusieurs sites dans tout le Canada. Cela a facilité la communication avec les intervenants et les employés et a réduit les coûts de déplacement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expérience d'apprentissage a été bonifiée davantage grâce à une plus grande utilisation de webémissions pour les événements d'apprentissage, à l'amélioration de la bande passante et à des améliorations à la technologie utilisée en salle de classe.</li> </ul>		

## Résultats : ce que nous avons accompli

### Programmes

#### Nom du programme : services d'apprentissage

#### Description

Ce programme vise à offrir des services d'apprentissage à la fonction publique fédérale ainsi que de la formation normalisée afin de renforcer les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont les fonctionnaires ont besoin pour exercer leurs responsabilités en matière d'exécution des programmes et de prestation des services à l'intention des Canadiens.

Ce programme comprend la formation et le perfectionnement à l'échelle de l'organisation, à l'appui des priorités du gouvernement. Il mène à une approche centralisée et commune pour la gestion et la prestation des services d'apprentissage qui s'adressent aux fonctionnaires fédéraux tout au long de leur carrière et qui sont communs au fonctionnement de toutes les institutions fédérales, quel que soit le mandat ou l'emplacement.

Le Programme des services d'apprentissage comporte un programme de cours qui est constitué du perfectionnement de base visant l'édification d'une culture commune fondamentale dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi que d'une formation spécialisée qui s'adresse à tous les fonctionnaires travaillant dans le domaine des technologies de l'information (TI), des ressources humaines (RH) ou des finances, de même qu'à ceux qui souhaitent acquérir des connaissances dans d'autres spécialités, notamment la gestion et le leadership.

Pour produire les résultats escomptés, ce programme s'appuie sur un programme de cours commun, conçu de manière à proposer des cours en ligne et en classe, et qui est soutenu par l'infrastructure technologique voulue pour offrir la formation à la fonction publique dans son ensemble.

#### Résultats

Les activités décrites ci-dessous ont été entreprises pour permettre à l'École de progresser vers l'achèvement de sa transformation tout en répondant pertinemment et rapidement aux besoins de la fonction publique, et en effectuant une transition vers une nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. En 2016-2017, le lancement de la nouvelle plateforme d'apprentissage numérique de l'École, GCcampus, a constitué un moment important de cette transformation. GCcampus offre aux fonctionnaires un vaste éventail de produits d'apprentissage et d'outils d'aide au rendement, qui sont interactifs, en ligne et à rythme libre.

En combinant un apprentissage amélioré en ligne à des cours en classe partout au Canada, les fonctionnaires situés à l'extérieur de la région de la capitale nationale ont ainsi un meilleur accès

à l'apprentissage. Grâce à GCcampus, les produits d'apprentissage de l'École sont beaucoup plus accessibles et l'apprentissage est plus efficace, en particulier pour les employés en région qui n'ont plus besoin de se déplacer pour apprendre et économisent ainsi temps et argent. Les fonctionnaires peuvent maintenant intégrer harmonieusement l'apprentissage pendant leur journée de travail, puisque les produits d'apprentissage interactifs sont continuellement offerts par GCcampus.

L'apprentissage se concentre sur un programme de cours commun composé d'occasions qui appuient le perfectionnement des connaissances, des aptitudes et des compétences dont ont besoin tous les employés de l'administration publique centrale dans le contexte du gouvernement, quel que soit l'endroit où ils travaillent ou le mandat de leur organisme.

### **Les participants sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail**

En 2016-2017, afin de répondre aux besoins des fonctionnaires, l'apprentissage offert par l'École a évolué pour se diviser en quatre volets : le perfectionnement de base, le perfectionnement spécialisé, le perfectionnement en période de transformation et le perfectionnement des gestionnaires et des cadres. Parmi les activités de l'École, mentionnons ce qui suit :

Perfectionnement de base – les connaissances et les habiletés dont chaque fonctionnaire a besoin pour avoir un bon rendement et édifier une culture commune dans la fonction publique.

- Plus de 21 000 apprenants uniques se sont inscrits à l'Orientation à la fonction publique, conçue pour permettre aux nouveaux employés d'acquérir une compréhension de base du fonctionnement du gouvernement, de ses priorités (p. ex. la sécurité) et du rôle qu'ils jouent auprès de la population canadienne en servant celle-ci dans une optique d'excellence.
- La Formation sur la délégation des pouvoirs, une formation indispensable de l'École, a été remaniée pour passer d'une formation en classe à une approche en ligne mieux adaptée aux besoins et plus accessible. Lancée le 31 mai 2016, cette formation permet un accès en temps voulu à la formation sur les connaissances, les habiletés et les compétences que les gestionnaires et les cadres doivent posséder pour exercer efficacement les pouvoirs qui leur sont délégués en matière de ressources humaines et de finances.

Perfectionnement spécialisé – les connaissances et les aptitudes, y compris celles sur l'appareil gouvernemental, dont les spécialistes ont besoin pour gérer efficacement les ressources et obtenir des résultats. Ce volet comprend un apprentissage fondamental permettant aux spécialistes fonctionnels (p. ex. en RH, en TI, en finances ou en approvisionnement) d'effectuer leur travail efficacement, conformément aux politiques du gouvernement et aux normes professionnelles.

- L'École a travaillé en étroite collaboration avec les collectivités fonctionnelles et les organismes centraux à la transformation, au renforcement et au déploiement de produits d'apprentissage spécialisés harmonisés aux politiques du Conseil du Trésor (CT), notamment celles qui touchent les finances, la TI et les RH.
- L'École a simplifié le programme de formation sur la sécurité et élaboré un nouveau cours en ligne sur le filtrage de sécurité, en fonction de la nouvelle Norme sur le filtrage de sécurité du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Les produits de communication et d'évaluation de l'École ont été mis à jour conformément aux nouvelles politiques du CT, notamment sur les communications et les résultats.

Perfectionnement en période de transformation – les outils et les aptitudes dont chaque fonctionnaire a besoin pour s'adapter au changement ou le diriger, pour réaliser des économies et mener la réforme de la fonction publique. Ce volet comprend des occasions d'apprentissage sur la transformation des activités professionnelles, de l'organisation et de la culture.

- Pour enrichir sa gamme de produits d'apprentissage sur la gestion du changement, la gestion de projet et la gestion du risque, l'École a mis à l'essai et lancé de nouveaux produits en salle de classe sur le savoir-faire en TI pour les cadres ne travaillant pas dans ce domaine et sur l'excellence du service. Par ailleurs, l'École a organisé des activités d'apprentissage « juste à temps » traitant d'objectifs prioritaires du gouvernement, comme l'obtention de résultats et le gouvernement numérique.
- Pour répondre aux besoins des employés, des gestionnaires et des cadres, l'École a lancé une gamme de produits d'apprentissage sur la transformation axée sur les pratiques exemplaires en vigueur dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ces occasions d'apprentissage comprennent des cours, des événements d'apprentissage et des outils comme des vidéos et des blogs.

Perfectionnement des gestionnaires et des cadres – pour établir l'équilibre nécessaire entre les aptitudes à la gestion et le leadership en vue d'atteindre un bon rendement et la réussite à des points de transition importants d'une carrière. Ce volet consiste en une série de programmes conçus pour donner aux gestionnaires et aux cadres à tous les niveaux les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires leur permettant d'assumer avec succès leurs responsabilités, y compris de gérer leurs ressources et de diriger le personnel. Ce volet comprend également des programmes de gestion du talent pour les employés et les cadres prometteurs.

Lorsqu'ils disposent des connaissances, des aptitudes et des comportements nécessaires à cette nouvelle étape de leur carrière, les gestionnaires peuvent appuyer la progression des priorités du gouvernement et promouvoir la transformation en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine au cours de l'exercice financier 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a inauguré le Programme de perfectionnement des superviseurs afin de compléter la Formation sur la délégation des pouvoirs et de donner aux nouveaux superviseurs les connaissances, les habiletés et les compétences communes nécessaires pour qu'ils puissent exercer leurs nouvelles fonctions efficacement.
- Le Programme de perfectionnement des gestionnaires a été renouvelé en fonction des commentaires des clients et pour lancer un programme distinct de formation sur la délégation des pouvoirs.

Ces produits d'apprentissage et d'autres appuient les priorités en matière d'apprentissage, comme l'élaboration de politiques en fonction de données probantes, la mobilisation des intervenants, ainsi que la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail, au moyen d'une variété de méthodes d'apprentissage, y compris des ressources en ligne.

Le perfectionnement des cadres appuie la gestion des talents et le perfectionnement des compétences en leadership, et permet aux cadres de relever des défis complexes, de diriger l'innovation et la transformation, ainsi que d'assurer l'excellence du service. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine au cours de l'exercice financier 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- Le Programme à l'intention des futurs directeurs bénéficie aux organisations clientes et à la fonction publique en général en proposant un outil de gestion des talents pour appuyer les futurs cadres de la fonction publique fédérale. Les participants, qui sont sélectionnés par les ministères dans le cadre du processus de gestion des talents, ont l'occasion d'interagir avec des cadres dirigeants, des pairs et des experts choisis. Le programme peut accepter jusqu'à 600 apprenants par année et les fait évoluer en cohortes au cours des différentes phases pour encourager l'apprentissage entre pairs et le développement d'une communauté. Dans la première année du programme, les composantes de formation en classe ont obtenu des notes moyennes de satisfaction des apprenants de 4,65 sur 5.
- Le Programme à l'intention des nouveaux directeurs est un programme de leadership et de gestion normalisé pour tous les nouveaux cadres EX-01. Grâce à une approche d'apprentissage mixte, le programme utilise plus efficacement le temps de formation en classe et augmente le transfert d'apprentissage vers le milieu de travail par l'intermédiaire de sa composante en cours d'emploi. La dernière phase du programme, lancée en septembre 2016, porte sur les principales priorités du gouvernement. Les notes moyennes de satisfaction des apprenants étaient de 4,71 sur 5 pour les composantes en salle de classe.

- Le Programme à l'intention des directeurs généraux (DG) s'attaque à des enjeux importants pour la communauté des DG et présente une méthodologie souple pour l'élaboration et la mise en œuvre de solutions. Le nouveau concept du programme, mis à l'essai avec les DG en février 2016 et lancé officiellement en mai 2016, intègre une approche novatrice et fondée sur l'expérience. Il comprend

## Entre cadres

- Les Entre cadres sont de courts webinaires présentés chaque mois dans le but de donner à la collectivité des directeurs généraux un moyen rapide d'apprendre et d'échanger des connaissances depuis leur poste de travail ou leur appareil mobile. On y présente des experts fascinants qui débattent de sujets pertinents.
- Depuis son lancement en janvier 2017, près de 300 se sont connectés à chacun des webinaires, et le nombre de participants augmente chaque mois.

une série mensuelle de séances d'apprentissage virtuelles, les « Entre cadres », qui permet à la communauté des DG d'entrer en contact avec des spécialistes et d'aborder des thèmes pertinents. De plus, un bulletin mensuel intitulé « Perspectives DG » fait la promotion d'activités d'apprentissage pour la communauté des DG.

- Le Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs est une nouvelle initiative de l'École, annoncée par le greffier du Conseil privé et offerte en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et la Commission de la fonction publique. Les participants à ce programme sont regroupés en cohortes. Il s'adresse aux cadres de niveau EX-04 et EX-05 (sous-ministres adjoints), ainsi qu'à ceux de niveau EX-01 à EX-03. Il appuie le perfectionnement et la gestion collective de groupes ciblés de cadres, afin de faire ce qui suit :
  - accélérer le perfectionnement de cadres en début de carrière ainsi que celui des membres de groupes sous-représentés (p. ex. les femmes et les Autochtones);
  - renforcer les liens entre eux afin de mettre en commun les meilleures pratiques et d'élargir les perspectives;
  - accroître les compétences en leadership et renforcer les capacités;
  - répondre aux besoins particuliers des participants afin de maximiser leur potentiel.

Dans le cadre du programme, un plan d'apprentissage et de perfectionnement est fait sur mesure pour chaque participant en fonction de ses besoins particuliers. Ce plan est ensuite mis en œuvre en collaboration avec l'administrateur général responsable. Les participants tirent profit d'activités d'apprentissage par l'expérience, de l'établissement d'une communauté et de la formation en cohorte. Élaboré et lancé en 2016-2017, ce

programme a reçu des commentaires de la part de la première cohorte de EX-04 et EX-05 pendant qu'ils suivaient la formation. Cela a permis d'assurer que la conception était efficace et répondait aux besoins d'apprentissage. Le programme a par la suite été amélioré en vue des prochaines cohortes. Il sera élargi et déployé au complet en 2017-2018.

En 2016-2017, 72 % des superviseurs ont indiqué que le perfectionnement pour gestionnaires et cadres les a aidés à offrir un meilleur rendement.

### **Les connaissances sont acquises grâce à la participation au Programme des services d'apprentissage de l'École**

Le programme de cours commun de l'École favorise une culture qui donne aux fonctionnaires les outils dont ils ont besoin pour bien gérer le changement, obtenir des résultats et mieux servir les Canadiens. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a accueilli près de 159 000 apprenants sur sa plateforme d'apprentissage GCcampus dans sa première année. Ceux-ci ont accédé aux produits d'apprentissage plus de 437 000 fois, en ligne 90 % du temps.
- L'École a continuellement amélioré le site GCcampus pour permettre la conception, l'élaboration et l'intégration rapides de nouveau contenu afin de donner suite aux priorités changeantes. Les apprenants peuvent se connecter à GCcampus au travail, et partout où ils ont accès à une connexion Internet ou Wi-Fi. Comme la conception de GCcampus est centrée sur les apprenants, le contenu est facile à trouver, accessible et régulièrement mis à jour en fonction d'un processus d'amélioration continue.
- L'École a offert des événements d'apprentissage tels que des séminaires, des ateliers et des causeries, présentés en personne et par webdiffusion. En 2016-2017, c'est plus de 300 événements d'apprentissage qui ont été présentés dans divers endroits partout au pays à plus de 33 000 fonctionnaires, dont 110 l'étaient par webdiffusion. Parmi ceux-ci, 75 portaient sur la priorité du gouvernement qu'est la santé mentale et les milieux de travail sains et respectueux, et près de 5 500 fonctionnaires y ont assisté. Dans l'ensemble, les événements de l'École ont donné une occasion incomparable aux fonctionnaires de partout au Canada d'être en contact avec des experts et des théoriciens de premier plan.

En 2016-2017, les apprenants percevaient que le niveau de connaissances qu'ils détenaient avant de suivre un cours en salle de classe était en moyenne de 3 sur une échelle de 5 (1 représentant aucune connaissance, 2, peu de connaissances, 3, des connaissances moyennes, 4, de bonnes connaissances et 5, un niveau élevé de connaissances). À la fin du cours, ils

percevaient que leur niveau de connaissances avait augmenté à 4,22. Pour ce qui est des cours en ligne, les connaissances préalables s'élevaient à 2,97 pour s'établir à 4,14 après le cours, ce qui confirme la valeur de la nouvelle approche de l'École à l'égard de l'apprentissage.

L'École a soutenu l'élaboration de nouveaux produits d'apprentissage pour faire progresser la réalisation des priorités de la fonction publique et du gouvernement. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a collaboré étroitement avec Affaires autochtones et du Nord Canada pour l'élaboration de la Série d'apprentissage sur les questions autochtones. Cette collaboration a fait appel à de nombreux intervenants à l'échelle du pays, et la participation a été forte avec les organisations autochtones nationales dans les régions.
- L'École a lancé sa série sur les résultats et l'exécution, axée sur l'obtention de résultats pour les Canadiens grâce à une prise de décisions fondées sur des données probantes et des indicateurs solides.
- En collaboration avec le SCT, l'École a créé un cadre d'apprentissage pour un gouvernement ouvert. Ce cadre définit les objectifs d'apprentissage clés en matière de leadership opérationnel et de gestion organisationnelle, ainsi que les aptitudes et compétences qui soutiennent les principes et les pratiques d'un gouvernement ouvert. Cette initiative impliquait la mise à jour de plusieurs produits d'apprentissage (p. ex. des cours sur la gestion de l'information et GCdocs), afin qu'y soit inclus le tout dernier contenu associé au gouvernement ouvert.
- L'École a offert un programme de cours sur la transformation, qui met l'accent sur les thèmes du savoir-faire technologique et de la gestion des processus opérationnels, du changement, des projets et des risques.

Les méthodes d'apprentissage numériques, telles que les cours en ligne et les webémissions, ont rendu la formation plus efficace et plus accessible. L'École s'en remet moins à la formation dirigée par un enseignant et a réduit la durée de ses cours en classe. L'apprentissage en salle de classe repose sur la méthode de prestation des services la plus coûteuse, tant pour l'apprenant que pour l'École. L'École a donc amélioré sa gestion des cours en salle de classe en les utilisant pour qu'ils répondent à des objectifs d'apprentissage précis (p. ex. le changement de comportement). Ces mesures ont rendu plus efficace la prestation de la formation dirigée par un enseignant.

## **Les participants sont satisfaits des activités du Programme des services d'apprentissage de l'École**

Alors que la transformation arrivait à terme, l'École a travaillé en vue de finaliser la mise en œuvre d'un programme de cours commun qui assure que les fonctionnaires acquièrent les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités et produire des résultats pour les Canadiens. En 2016-2017, pour veiller à ce que la plateforme d'apprentissage réponde aux besoins de la fonction publique, l'École a entrepris un certain nombre d'activités de mobilisation. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a élaboré une stratégie de partenariat pour orienter une « approche unie » en vue du renouvellement continu du programme de cours. Parmi les activités de mobilisation que comporte cette stratégie, notons les suivantes :
  - collaboration avec la Communauté nationale des gestionnaires et l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) par rapport aux programmes clés à l'intention des gestionnaires et des nouveaux cadres;
  - liaison avec les communautés de pratique afin de proposer et de tenir à jour un contenu pertinent pour le programme de cours sur la transformation;
  - maintien de partenariats avec Affaires autochtones et du Nord Canada et d'autres organisations nationales autochtones ou du gouvernement afin de soutenir l'élaboration de la Série d'apprentissage sur les questions autochtones.
- Pour s'assurer que la formation qu'elle donne est efficace, l'École a révisé ses produits existants pour y intégrer l'apprentissage numérique et les rendre plus accessibles au moyen de GCcampus. Elle a utilisé un modèle centré sur les clients pour réaliser cet examen. En 2016-2017, les principales réalisations de l'École dans ce domaine étaient les suivantes :
  - mise à l'essai et tests dans le cadre du Programme à l'intention des directeurs généraux et du cours sur le savoir-faire en technologie pour les cadres qui ne travaillent pas dans le domaine des TI;
  - améliorations apportées à l'utilisabilité de GCcampus.
- L'École a suivi la satisfaction des apprenants à l'égard de ses produits d'apprentissage par diverses méthodes de rétroaction : les résultats aux évaluations de l'apprentissage, une observation périodique en classe, des discussions avec des membres du personnel enseignant et des rencontres avec les ministères clients, entre autres. En 2016-2017, les apprenants ont répondu de façon favorable à la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. Depuis le début de la transformation, la satisfaction des apprenants est restée stable pour les cours en classe, mais n'a cessé d'augmenter pour la gamme grandissante de produits en ligne (passant de 4,01 sur 5 en 2013-2014, à 4,34 sur 5 en 2016-2017).

Un processus national commun plus systématique qui servira à la collecte, au suivi et à la communication des commentaires des clients sera entièrement élaboré en 2017-2018.

### **Leçons apprises**

Tandis que l'École continue de mettre en valeur GCcampus pour tenir compte de nouvelles priorités, de nouveaux besoins et de nouvelles perspectives, son approche démontre l'importance de l'amélioration et de l'expérimentation continues. Les produits d'apprentissage sont mis à l'essai par des groupes de clients et modifiés en fonction des commentaires reçus. Ainsi, quand les nouveaux produits d'apprentissage sont lancés, leur qualité et leur pertinence sont assurées. Par ailleurs, l'École ne cesse d'enrichir les produits d'apprentissage en ajoutant de nouvelles vidéos et de nouveaux témoignages pour rendre l'expérience plus dynamique.

Plusieurs méthodes d'apprentissage, dont la méthode d'apprentissage mixte (qui allie les ressources en ligne, les événements d'apprentissage, les séminaires ou les cours en salle de classe), peuvent étayer les objectifs d'apprentissage, comme la sensibilisation, l'acquisition de connaissances, le perfectionnement des compétences et le changement de comportement, pour les diverses clientèles de l'École, qui vont des fonctionnaires aux cadres supérieurs.

Pour élaborer des programmes d'apprentissage pertinents et efficaces, il est essentiel de consulter les clients et d'obtenir leur rétroaction. Ainsi, par exemple, l'École a assuré la qualité, la pertinence et l'exactitude de la Formation sur la délégation des pouvoirs en consultant, pendant les phases de conception et d'élaboration, la collectivité des directeurs généraux, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et la Commission de la fonction publique. L'École fait continuellement appel à la participation des organismes de gouvernance de l'École (p. ex. les comités consultatifs de sous-ministres et de sous-ministres adjoints) et des responsables fonctionnels (p. ex. le Bureau du contrôleur général et la Direction générale du dirigeant principal de l'information au sein du SCT), ce qui fait que l'apprentissage ne vise pas uniquement les priorités, mais également les responsabilités et les obligations de l'employé à l'égard de son employeur. Par exemple, les partenariats avec le bureau de gestion de projet pangouvernemental de Services publics et Approvisionnement Canada et la collectivité de la gestion de l'information ont assuré que les produits d'apprentissage liés à la priorité du gouvernement qu'est le gouvernement ouvert bénéficiaient d'un fort appui.

L'importance de faire preuve de souplesse pour adapter le programme de cours commun de base de sorte qu'il réponde bien à l'évolution des besoins d'apprentissage était évidente en 2016-2017, lorsqu'un volet d'apprentissage distinct portant sur le programme de transformation de la fonction publique et du gouvernement a commencé à être offert. Des aptitudes axées sur la transformation telles que l'excellence du service, la gestion de projet et la gestion du changement faisaient partie à l'origine d'un volet d'apprentissage spécialisé, un instrument insuffisant pour combler les besoins d'apprentissage plus généraux à l'échelle de la fonction publique fédérale.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2016-2017	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2014-2015
Les participants sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.	Pourcentage des participants évalués qui ont eu un changement de comportement au travail	Pour les cours évalués, 60 % des participants	Cycle de trois ans	94 % des participants évalués sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.	79 % des participants évalués sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.	78,5 % des participants évalués sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.
Les connaissances sont acquises grâce à la participation au Programme des services d'apprentissage de l'École.	Pourcentage des cours évalués qui ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants	100 % des cours évalués	Cycle de trois ans	Non disponibles*	100 % des cours évalués ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants.	100 % des cours évalués ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants.
Les participants sont satisfaits des activités offertes dans le cadre du Programme des services d'apprentissage de l'École.	Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage	80 % des participants évalués	Fin de l'exercice financier	90 % des participants évalués étaient satisfaits des activités d'apprentissage.	89 % des participants évalués étaient satisfaits des activités d'apprentissage.	89 % des participants étaient satisfaits des activités d'apprentissage.

\* Remarque : Bien que les données sur l'acquisition des connaissances « réelles » (obtenues au moyen de méthodes d'évaluation) n'aient pas été recueillies en 2016-2017, des données sur l'acquisition de connaissances « perçues » ont été recueillies. On a mis davantage l'accent sur la collecte de données qui fournissent un portrait global de l'apprentissage, notamment en ce qui concerne l'application dans le contexte du travail des connaissances acquises pendant la formation.

## Ressources financières budgétaires des Services d'apprentissage (en dollars)

Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2016-2017
62 098 772	68 569 151	69 079 104	61 017 208	(7 551 943)

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

L'écart entre les dépenses prévues et le budget principal correspond à la partie des dépenses que l'École a prévu de financer à partir des revenus non dépensés reportés de l'exercice financier précédent, conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada.

## Ressources humaines (équivalents temps plein) des Services d'apprentissage

Nombre d'ETP prévus 2016-2017	Nombre d'ETP réels 2016-2017	Écart (nombre d'ETP réels moins nombre d'ETP prévus) 2016-2017
477	428	(49)

Les dépenses et le nombre d'équivalents temps plein tous deux moins élevés que prévus en 2016-2017 témoignent de l'achèvement de la plupart des initiatives de transformation ainsi que des réductions prévues des dépenses, afin de préparer l'École à une base de financement réduite pour l'exercice 2017-2018 et les suivants.

Les dépenses moins élevées en 2016-2017 sont également attribuables à l'utilisation de méthodes d'apprentissage numériques, comme les cours en ligne et la webdiffusion des événements d'apprentissage, qui permettent la prestation plus efficace et plus accessible des services à un nombre plus élevé d'apprenants.

## Services internes

### Description

On entend par Services internes les groupes d'activités et de ressources connexes que le gouvernement fédéral considère comme des services de soutien aux programmes ou qui sont requis pour respecter les obligations d'une organisation. Les Services internes renvoient aux activités et aux ressources de 10 catégories de services distinctes qui soutiennent l'exécution de programmes dans l'organisation, sans égard au modèle de prestation des Services internes du ministère. Les 10 catégories de service sont : 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 et services de gestion des acquisitions.

Grâce à des services internes bien gérés, l'École peut réaliser son mandat visant à soutenir une fonction publique professionnelle à rendement élevé qui est en mesure de donner des résultats aux Canadiens en faisant preuve d'excellence. La prestation des services internes est souvent effectuée conjointement avec d'autres organisations, telles que Services partagés Canada (SPC), la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

La section qui suit souligne les résultats obtenus et les progrès accomplis en vue d'appuyer les engagements de l'École exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017.

### Résultats

#### Utilisation de la gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI)

Étant donné que la plateforme d'apprentissage de l'École repose largement sur la technologie, il est essentiel de gérer efficacement l'information et la TI. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a renforcé la sécurité de la TI par la mise en œuvre de solutions technologiques alignées sur le palmarès des 10 meilleures mesures de sécurité des TI du Centre de la sécurité des télécommunications. Elle a aussi mené des activités de sensibilisation et offert de la formation adaptées à cet égard.
- Pour déployer les projets prévus d'infrastructure des TI en vue de se conformer aux directives du SCT et de SPC, l'École a mis à niveau et normalisé tous les postes de travail à MS Office 2013, a démantelé la majeure partie de l'environnement du serveur de production Windows 2003, a mis à l'essai des tablettes Windows, a déployé l'infrastructure de Wi-Fi public pour les apprenants, a conçu une solution de messagerie instantanée de qualité

professionnelle, a élaboré une nouvelle plateforme pour la gestion des demandes de services en TI et a amélioré la connectivité de son réseau dans tous ses bureaux et centres d'apprentissage au Canada.

- L'École a continué de surveiller étroitement les services qu'elle reçoit de SPC en fonction de l'entente sur les niveaux de service concernant le soutien technologique aux utilisateurs finaux.
- Pour s'assurer de répondre aux recommandations soulevées dans un audit horizontal mené par le Bureau du contrôleur général au sein du SCT, l'École a élaboré un plan d'action opérationnel stratégique à long terme pour la gestion de l'information (GI). Parmi les autres réalisations, notons le changement du modèle de prestation des services de GI pour améliorer les services consultatifs en matière de GI fournis aux employés de l'École; l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du gouvernement ouvert en réponse à la Directive sur le gouvernement ouvert du Conseil du Trésor.

### **Soutien à l'excellence du service**

L'École s'est engagée à l'égard de l'excellence du service dans le cadre de la réalisation de son mandat. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- Pendant la conception et l'élaboration des produits d'apprentissage, l'École a entrepris des activités de liaison avec la clientèle, dont des tests d'utilisabilité.
- L'École a appuyé les projets pilotes permettant de tester des produits d'apprentissage auprès des clients avant le lancement de toutes leurs composantes afin d'en assurer la qualité et la pertinence.
- L'École a analysé la fonction de registraire et les fonctionnalités à venir. Les travaux se poursuivront en 2017-2018 en vue de clarifier les liens avec les autres fonctions dans le cadre de la stabilisation de la nouvelle structure de l'École. La présente initiative devrait être terminée en septembre 2018 comme prévu.
- La première phase de la modernisation du Centre de contact avec la clientèle de l'École a pris fin en juin 2016 avec le transfert des services de soutien aux apprenants de niveau 1 aux services de téléphonie de Service Canada. Elle a continué d'apporter des améliorations et des ajustements au nouveau modèle de prestation en 2016-2017, ce qui a entraîné une réduction globale des temps d'attente au téléphone et permis d'offrir des heures de service prolongées. L'établissement de la portée, l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles améliorations, y compris de nouveaux services possibles, sont prévus en 2017-2018.
- L'École a mis en œuvre et communiqué des normes de service nationales, qui sont en cours de publication sur le site Web.

## **Modernisation des installations de l'École et application de nouvelles technologies**

L'École a amélioré la prestation de son programme de cours destiné aux fonctionnaires partout au Canada en modernisant des éléments de son empreinte physique et ses stratégies de prestation des services d'apprentissage, ainsi qu'en intégrant de nouvelles technologies. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a amélioré l'expérience d'apprentissage grâce aux technologies les plus récentes, à l'utilisation accrue de la webdiffusion pour les événements d'apprentissage et à l'amélioration de la bande passante. Une prestation modernisée des services d'apprentissage offre une plus grande portée et permet de proposer des services à plus d'apprenants là où ils souhaitent apprendre et quand ils le souhaitent, tout en donnant au personnel enseignant la possibilité d'expérimenter et d'innover grâce aux nouvelles technologies d'apprentissage.
- Une « salle expérimentale » a été mise en œuvre au Centre Asticou, dans la région de la capitale nationale, pour créer un espace permettant de mettre à l'essai et d'utiliser de nouvelles technologies pour les salles de classe. Les membres du personnel enseignant et les concepteurs de programmes ont eu la possibilité de mettre à l'essai différents types de technologies pouvant être intégrées dans la conception des cours ainsi qu'en classe. Ces technologies peuvent être davantage utilisées en salle de classe et dans la conception de cours, et servir à améliorer les compétences des enseignants pour la prestation en classe.
- La salle de conférence « Collaboration » de l'École a été améliorée grâce à des technologies audiovisuelles et à la vidéoconférence, afin de pouvoir réunir des gens dispersés dans plusieurs sites partout au Canada. Cela a contribué à réduire les déplacements et a facilité la collaboration avec les intervenants et les partenaires. Parmi les autres projets déjà engagés, on peut citer la remise en état de l'ancienne bibliothèque du Centre Asticou, afin de la transformer en une installation polyvalente mettant en évidence un espace de travail et de collaboration axé sur les activités, la modernisation des salles de réunion de l'académie De-La-Salle dans la région de la capitale nationale pour l'apprentissage des cadres, et la construction de trois salles de classe modernes à Winnipeg.

## **Renforcement de la supervision, de la mesure du rendement et de l'établissement de rapports**

L'École a continué à renforcer la supervision de la gestion, de la mesure du rendement et de l'établissement de rapports. Parmi les réalisations de l'École en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'initiative de renseignements d'affaires de l'École a donné lieu à la mise en œuvre de nouvelles technologies d'analyse et d'établissement de rapports. Ces technologies renforcent la capacité de l'École en ce qui concerne la gestion et l'analyse des données pour la prise de décisions internes et l'établissement de rapports externes. Grâce à cette initiative, l'École

accroît sa capacité à produire des analyses de données précises et opportunes et à établir des rapports destinés aux ministères clients.

- L'École a fait progresser son engagement envers la Politique sur les résultats et la priorité du gouvernement relative aux résultats et à l'exécution, en prenant des mesures telles que les suivantes :
  - la constitution d'un Comité d'évaluation et de gestion du rendement, qui comprend des membres qui ne travaillent pas à l'École;
  - la désignation d'un dirigeant principal des résultats et de l'exécution, d'un chef de la mesure du rendement, d'un chef de l'évaluation et d'un responsable des données;
  - le renforcement de la gestion et de la gouvernance des données afin de garantir que les données recueillies, validées, stockées et partagées sont pertinentes pour les organisations clientes, appuient la gestion des talents et les plans d'apprentissage de celles-ci, et cadrent avec les priorités du gouvernement;
  - l'organisation de consultations en vue de l'élaboration d'un cadre ministériel des résultats, afin de renforcer la capacité de l'École à évaluer l'incidence de ses services d'apprentissage et à établir des rapports à ce sujet;
  - le statut de grande priorité accordé à la qualité et à la fiabilité des données destinées au Comité directeur de gouvernance des données de l'École.
- L'École s'est engagée à apporter de nouvelles améliorations à ses mécanismes d'établissement de rapports destinés aux ministères clients. Lors de la conception de sa méthode visant à normaliser et à renforcer la production de rapports sur le rendement, notamment l'élaboration d'indicateurs clés, l'École a reçu les commentaires des organisations clientes et a obtenu la validation de Statistique Canada. La première série d'indicateurs est en cours d'élaboration et les efforts visant à rendre opérationnelle la série complète vont se poursuivre. La conception de cette méthode contribuera à officialiser les rapports produits par l'École à l'intention des ministères clients. Des rapports sur l'apprentissage seront créés pour chaque ministère client en 2017-2018 afin de les aider à atteindre leurs objectifs d'apprentissage.
- L'École a suivi la pertinence du contenu des programmes d'apprentissage grâce à diverses méthodes de rétroaction. Elle a commencé à concevoir un processus commun à l'échelle nationale et plus systématique pour la collecte, le suivi et la communication des commentaires de la clientèle. Ce projet devrait être achevé en 2017-2018.
- Une évaluation formative à mi-parcours a été menée pour dresser un bilan de la transformation de l'École. L'École a aussi mis la dernière main à un cadre pour mener une évaluation sommative (impact), laquelle sera terminée à l'automne 2017.

### **Application de pratiques et de processus opérationnels allégés**

L'application de pratiques et de processus opérationnels allégés aide l'École à améliorer l'efficacité interne et à s'assurer que ses activités sont correctement harmonisées. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a tenu des discussions avec ses gestionnaires et ses employés en vue de dresser un portrait plus clair des fonctions une fois l'état d'équilibre atteint, des liens qui les unissent et de la façon idéale de les exécuter. Cela a été le point de départ vers une meilleure harmonisation des fonctions opérationnelles et la simplification des processus pour appuyer la conception d'une structure organisationnelle plus claire et plus simple qu'avant.
- Ces efforts ont également mené à la rationalisation de la structure organisationnelle de l'École par le regroupement de trois directions générales en deux directions générales : une direction générale des programmes d'apprentissage et une direction générale des services ministériels. Cette mesure a été mise en œuvre le 3 avril 2017. Le nombre de poste de cadres a également été réduit, ce qui a contribué à l'élimination de certains niveaux de gestion et à la mise en place d'une structure organisationnelle dans l'ensemble plus simple et moins hiérarchique. L'École poursuivra ces activités en 2017-2018.
- L'École a utilisé les principes de la gestion allégée afin de refondre les processus d'affaires et opérationnels et a conçu des outils automatisés afin de simplifier les procédures administratives (p. ex. gestion de l'approvisionnement, administration de la formation et conception de produits). Elle a mis en œuvre des contrôles fiables de la gestion des ressources en portant une attention particulière aux prévisions et à l'établissement des budgets.

### **Ressources humaines**

Le soutien apporté aux employés de l'École contribue à promouvoir un effectif en santé et productif. Parmi les réalisations de l'École dans ce domaine en 2016-2017, mentionnons ce qui suit :

- L'École a révisé sa politique en matière de ressources humaines en vue de soutenir la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique.
- Pour élaborer une stratégie visant le mieux-être des employés, l'École a établi et entretenu des relations actives avec des partenaires fédéraux, notamment le SCT et le Réseau du mieux-être en milieu de travail. Par ailleurs, un Comité de la santé et de la sécurité psychologique (un sous-comité du Comité national d'orientation en matière de santé et sécurité au travail) a été créé pour orienter l'élaboration d'une stratégie de la santé mentale.
- L'École a réalisé plusieurs activités appuyant la santé mentale et le bien-être au travail, telles que des séances d'information, de sensibilisation et des activités sur la pleine conscience.
- En avril 2016, l'École a administré le sondage « Protégeons la santé mentale au travail », afin d'améliorer la mobilisation des employés et d'éclairer les plans d'action de la gestion à l'appui d'un environnement de travail sain et productif
- L'initiative d'une durée d'un an intitulée « Pour l'amour de l'apprentissage » a été lancée en février 2017 dans le but de renforcer la culture de l'apprentissage au sein même de l'École. Cette initiative incite les employés non seulement à perfectionner leurs compétences et leurs

aptitudes, mais également à apprendre les uns des autres et à élargir leur apprentissage afin de garantir que l'École donne l'exemple. Cela a demandé de définir des priorités d'apprentissage internes, puis de communiquer celles-ci aux employés de l'École et de s'assurer qu'elles sont intégrées dans les plans d'apprentissage.

### **Leçons apprises**

Au fil de sa transformation et au moment d'élaborer son nouveau modèle opérationnel, l'École a conclu que sa structure organisationnelle pourrait mieux s'aligner sur ses fonctions, séquences de tâches et processus opérationnels. C'est pourquoi, après de nombreuses consultations, elle a entrepris d'assurer un meilleur alignement et d'établir des responsabilités plus claires en élaborant et mettant en œuvre une nouvelle structure organisationnelle, plus simple, en avril 2017.

L'École a reconnu la nécessité pour son personnel de se perfectionner afin de donner l'exemple en matière d'apprentissage et d'adopter un comportement idéal sur ce plan. L'un des résultats dignes de mention est le projet « Pour l'amour de l'apprentissage » : tous les mois, des thèmes d'apprentissage sont mis en vedette et des journées d'apprentissage sont organisées à la grandeur de l'École pour tous les employés.

La transformation a été gérée comme un projet, et au moment de sa conclusion, l'École a fait le bilan du processus et de ses résultats. Afin de tenir compte de ces observations, et de celles à venir, un processus officiel de clôture de projet a été instauré, et des rapports définitifs ont été élaborés. Les leçons tirées durant cet exercice permettront à l'École de bien tirer son épingle du jeu dans la gestion de projets à l'avenir.

La transformation a entraîné des changements à la fois à l'École comme telle et dans la façon dont elle s'acquitte de son mandat et donne suite à ses priorités. C'est pourquoi des efforts considérables ont été consentis pour soutenir la gestion du changement à l'École. L'organisation s'appuiera sur le travail qui a été accompli à ce jour pour continuer les efforts en 2017-2018.

L'adoption d'un Cycle de développement de systèmes (CDS) bien défini de 32 semaines, suivant la méthodologie en cascade traditionnelle de gestion des versions, a été cruciale dans les premières phases du projet GCcampus pour en assurer la réussite. Toutefois, à mi-parcours de la transformation, l'équipe de projet a vu la nécessité de migrer vers une approche plus souple pour assurer un service plus rapide grâce à la collaboration continue. L'équipe de développement a par conséquent remplacé avec succès la méthodologie en cascade du CDS par une méthodologie agile, ce qui lui a permis d'adopter une approche plus dynamique pour atteindre les objectifs du projet.

Ressources financières budgétaires des Services internes (en dollars)

Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2016-2017
21 146 172	23 349 496	24 640 180	21 767 030	(1 582 466)

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

L'écart entre les dépenses prévues et le budget principal correspond à la partie des dépenses que l'École a prévu de financer à partir des revenus non dépensés reportés de l'exercice financier précédent, conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada.

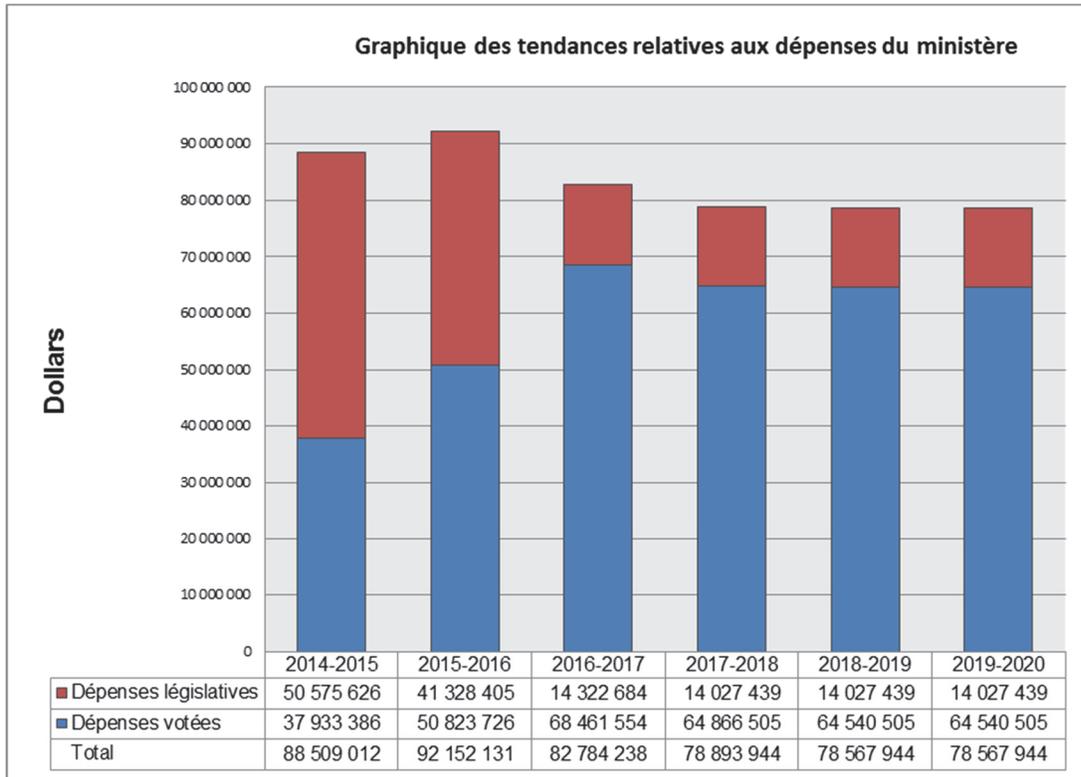
Ressources humaines (équivalents temps plein) des Services internes

Nombre d'ETP prévus 2016-2017	Nombre d'ETP réels 2016-2017	Écart (nombre d'ETP réels moins nombre d'ETP prévus) 2016-2017
163	153	(10)

Le fait que les dépenses pour les Services internes et le nombre réel d'équivalents temps plein soient inférieurs au budget en 2016-2017 est principalement dû aux mesures prises afin de simplifier les fonctions du ministère.

## Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

### Dépenses réelles



Afin de se préparer à la réduction prévue de 16 % de son financement entre 2015-2016 et 2017-2018<sup>2</sup>, l'École a entrepris un examen complet de ses dépenses. À la suite de cet examen, un certain nombre de changements ont été instaurés pour rationaliser les activités de l'École et ses services internes, pour faire des ajustements à son modèle de service et pour recentrer son programme de cours. Résultat : le nombre de ses employés a diminué, alors que sa capacité à répondre à la demande croissante en matière d'apprentissage a augmenté. Des mesures de restructuration des effectifs ont été prises afin d'offrir un soutien aux employés touchés, en collaboration avec les agents négociateurs.

<sup>2</sup> La réduction de 16 % du financement correspond aux réductions supplémentaires apportées au financement total 2017-2018 de l'École (financement législatif et crédits votés), qui est passé de 78,9 millions à 77,6 millions de dollars. Ces réductions consistent en un financement réduit accordé aux régimes d'avantages sociaux des employés, aux services professionnels et aux voyages.

Le niveau de dépenses pour l'exercice 2016-2017 reflète les investissements nécessaires afin de terminer la transformation de l'École. Cette année, l'École a achevé la mise en œuvre de son nouveau modèle de financement selon lequel les dépenses sont principalement financées à partir de crédits votés. Dans l'ensemble, le financement continuera de diminuer au cours de l'exercice 2018-2019. Les dépenses de 2017-2018 et des années suivantes seront en baisse, reflétant ainsi la réduction du financement.

Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les Services internes  
(en dollars)

Programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Dépenses prévues 2017-2018	Dépenses prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015
Services d'apprentissage	62 098 772	68 569 151	59 281 614	59 225 007	69 079 104	61 017 208	59 000 898	61 011 969
<b>Sous-total</b>	62 098 772	68 569 151	59 281 614	59 225 007	69 079 104	61 017 208	59 000 898	61 011 969
Services internes	21 146 172	23 349 496	19 612 330	19 342 937	24 640 180	21 767 030 <sup>3</sup>	33 151 233	27 497 043
<b>Total</b>	83 244 944	91 918 647	78 893 944	78 567 944	93 719 284	82 784 238	92 152 131	88 509 012

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

L'écart entre les dépenses prévues et le budget principal des dépenses correspond à la partie des dépenses que l'École a prévu de financer à partir des revenus non dépensés reportés de l'exercice financier précédent, conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada.

<sup>3</sup> La méthodologie de calcul utilisée pour les Services internes a été modifiée en 2016-2017, afin de respecter les directives du Conseil du Trésor portant sur l'attribution des coûts des Services internes aux Services d'apprentissage. Pour l'École, cela veut dire que les coûts inhérents aux locaux d'enseignement et ceux liés à la technologie de l'information pour GCcampus ont été attribués aux Services d'apprentissage.

## Ressources humaines réelles

Sommaire des ressources humaines pour les programmes et les Services internes (équivalents temps plein)

Programmes et Services internes	Équivalents temps plein réels 2014-2015	Équivalents temps plein réels 2015-2016	Équivalents temps plein prévus 2016-2017	Équivalents temps plein réels 2016-2017	Équivalents temps plein prévus 2017-2018	Équivalents temps plein prévus 2018-2019
Services d'apprentissage	429	474	477	428	421	422
<b>Sous-total</b>	429	474	477	428	421	422
Services internes	222	210	163	153	139	138
<b>Total</b>	651	684	640	581	560	560

L'augmentation des dépenses et du nombre des équivalents temps plein en 2015-2016 est principalement due à des investissements de transformation autofinancés destinés à la plateforme GCcampus, au programme de cours de l'École, à la technologie pour les salles de classe et à certaines améliorations apportées aux installations. Les dépenses et le nombre d'équivalents temps plein a diminué en 2016-2017 en raison principalement de la réduction prévue des dépenses et de l'achèvement graduel de certaines initiatives de transformation.

Bien que la plupart des investissements de transformation aient été réalisés en 2016-2017, de nouveaux investissements seront nécessaires au cours des exercices à venir afin d'entretenir la plateforme GCcampus et de tenir le programme de cours à jour et en harmonie avec les priorités gouvernementales. Parallèlement, le financement de l'École continuera à diminuer au cours de l'exercice 2017-2018 et se stabilisera par la suite.

Afin de répondre à ces pressions financières, l'École a adopté en 2016-2017 une approche prudente et réfléchie de gestion des ressources financières et a établi une stratégie financière pluriannuelle. Cette stratégie financière vise principalement à établir une souplesse financière pour les exercices à venir afin d'autofinancer les investissements essentiels à l'École, y compris ceux permettant de poursuivre la modernisation de GCcampus et du programme de cours, et de gérer les pressions exercées sur l'intégrité. La stratégie financière de l'École vise à favoriser la souplesse financière au moyen de processus rigoureux de gestion budgétaire et de mesures pour contenir les coûts. Dans le cadre de la stratégie financière, l'École s'efforcera d'autofinancer la plupart des nouveaux investissements requis dans les années à venir.

## Dépenses par crédit voté

Pour obtenir de l'information sur les dépenses votées et les dépenses législatives de l'École, consulter les [Comptes publics du Canada 2017](#).

## Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2016-2017 avec le [cadre pangouvernemental](#)<sup>vi</sup> (en dollars)

Programme	Secteur de dépenses	Secteur d'activités du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2016-2017
Services d'apprentissage	Affaires gouvernementales	Activités gouvernementales bien gérées et efficaces	61 017 208

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	0	0
Affaires sociales	0	0
Affaires internationales	0	0
Affaires gouvernementales	68 569 151	61 017 208

## États financiers et faits saillants des états financiers

### États financiers

Les états financiers (non vérifiés) de l'École pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017 sont disponibles sur le [site Web du ministère](#)<sup>vii</sup>.

### Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017 (en dollars)

Information financière	Résultats prévus 2016-2017	Réels 2016-2017	Réels 2015-2016	Écart (réels 2016-2017 moins prévus 2016-2017)	Écart (réels 2016-2017 moins réels 2015-2016)
Total des charges	101 017 857	95 460 007	103 765 610	(5 557 850)	(8 305 603)
Total des revenus	6 054 822	7 978 194	11 723 209	1 923 372	(3 745 015)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	94 963 035	87 481 813	92 042 401	(7 481 222)	(4 560 588)

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

La diminution des dépenses en 2016-2017 est principalement due à l'achèvement graduel de certaines initiatives de transformation et aux réductions prévues des dépenses afin de préparer l'École à la baisse du financement qui entrera en vigueur à partir de l'exercice 2017-2018.

Par rapport à 2015-2016, les revenus ont diminué en 2016-2017 à la suite de la mise en œuvre du nouveau modèle de financement de l'École, qui repose principalement sur les crédits parlementaires. Lorsqu'on compare les revenus prévus et réels pour 2016-2017, on remarque que l'École a dépassé son objectif en raison principalement du lancement du nouveau programme d'apprentissage sur le leadership.

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2017 (en dollars)

Information financière	2016-2017	2015-2016	Écart (2016-2017 moins 2015-2016)
Total des passifs nets	15 489 114	18 787 819	(3 298 705)
Total des actifs financiers nets	10 984 694	13 251 588	(2 266 894)
Dette nette du ministère	4 504 420	5 536 231	(1 031 811)
Total des actifs non financiers	4 927 931	5 186 964	(259 033)
Situation financière nette du ministère	423 511	(349 266)	772 778

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

La situation financière globale de l'École s'est améliorée en 2016-2017 en raison principalement de la réduction des passifs nets, résultat du nombre moins élevé de comptes créditeurs à la fin de l'exercice.

La diminution du total des actifs financiers nets reflète la baisse des besoins de trésorerie découlant de la réduction des passifs.

La baisse en 2016-2017 du total des actifs non financiers reflète la réduction progressive des investissements à laquelle l'École a procédé dans le cadre de sa transformation.

## Renseignements supplémentaires

### Renseignements ministériels

#### **Profil organisationnel**

**Ministre de tutelle :** L'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor

**Administratrice générale :** Wilma Vreeswijk, sous-ministre/présidente

**Portefeuille ministériel :** Conseil du Trésor

**Instruments habilitants :** [Loi sur l'École de la fonction publique du Canada](#), L.C. 1991, ch. 16

**Année d'incorporation ou de création :** 2004

#### **Cadre de production de rapports**

Voici le résultat stratégique et l'architecture d'alignement des programmes de référence pour 2016-2017 de l'École de la fonction publique du Canada :

**1. Résultat stratégique :** Les fonctionnaires fédéraux ont les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

**1.1 Programme :** Services d'apprentissage  
**Services internes**

## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires qui suivent sont disponibles sur le [site Web de l'École](#)<sup>viii</sup> :

- ▶ Stratégie ministérielle de développement durable
- ▶ Vérifications et évaluations internes

## Dépenses fiscales fédérales

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 chaque année des estimations et des projections du coût de ces mesures dans le [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)<sup>ix</sup>. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédéraux connexes. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent du ministre des Finances.

## 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 : [csps.registrar-registraire.efpc@canada.ca](mailto:csps.registrar-registraire.efpc@canada.ca)  
Site Web : [www.monecole-myschool.gc.ca](http://www.monecole-myschool.gc.ca)

## Annexe : définitions

### **architecture d’alignement des programmes (Program Alignment Architecture)**

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 ministériel des résultats (Departmental Results Framework)**

Comprend les responsabilités essentielles, les résultats ministériels et les indicateurs de résultat ministériel.

### **cible (target)**

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 (appropriation)**

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

### **dépenses budgétaires (budgetary expenditures)**

Dépenses de fonctionnement et en capital; paiements de transfert à d’autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et paiements à des sociétés d’État.

### **dépenses législatives (statutory expenditures)**

Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l’adoption d’une loi autre qu’une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

### **dépenses non budgétaires (non-budgetary expenditures)**

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 (planned spending)**

En ce qui a trait aux Plans ministériels et aux Rapports sur les résultats ministériels, les dépenses prévues s’entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er 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 Plan ministériel et son Rapport sur les résultats ministériels.

**dépenses votées (voted expenditures)**

Dépenses approuvées annuellement par le Parlement dans le cadre d'une loi de crédits. Le libellé de chaque crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.

**équivalent temps plein (full-time equivalent)**

Mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Les équivalents temps plein sont calculés par un rapport entre les heures de travail assignées et les heures de travail prévues. Les heures normales sont établies dans les conventions collectives.

**évaluation (evaluation)**

Au sein du gouvernement du Canada, collecte et analyse systématiques et neutres de données probantes en vue d'évaluer le bienfondé, le mérite ou la valeur. L'évaluation guide la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes. Elle porte habituellement sur les programmes, les politiques et les priorités et examine des questions se rapportant à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience. Toutefois, selon les besoins de l'utilisateur, l'évaluation peut aussi examiner d'autres unités, thèmes et enjeux, notamment des solutions de rechange aux interventions existantes. L'évaluation utilise généralement des méthodes de recherche des sciences sociales.

**indicateur de rendement (performance indicator)**

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.

**indicateur de résultat ministériel (Departmental Result Indicator)**

Facteur ou variable qui présente une façon valide et fiable de mesurer ou de décrire les progrès réalisés par rapport à un résultat ministériel.

**initiative horizontale (horizontal initiatives)**

Initiative dans le cadre de laquelle au moins deux organisations fédérales, par l'intermédiaire d'une entente de financement approuvée, s'efforcent d'atteindre des résultats communs définis, et qui a été désignée (par exemple, par le Cabinet ou par un organisme central, entre autres) comme une initiative horizontale aux fins de gestion et de présentation de rapports.

**plan (plans)**

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.

**Plan ministériel (Departmental Plan)**

Fournit les renseignements sur les plans et le rendement attendu des ministères appropriés au cours d'une période de trois ans. Les Plans ministériels sont présentés au Parlement au printemps.

**priorité (priorities)**

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.

**priorités pangouvernementales (government-wide priorities)**

Aux fins du Rapport sur les résultats ministériels 2016-2017, les priorités pangouvernementales sont des thèmes de haut niveau qui présentent le programme du gouvernement issu du discours du Trône de 2015, notamment la croissance de la classe moyenne, un gouvernement ouvert et transparent, un environnement sain et une économie forte, la diversité en tant que force du Canada, ainsi que la sécurité et les possibilités.

**production de rapports sur le rendement (performance reporting)**

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 (program)**

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 (sunset program)**

Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. 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 sur les résultats ministériels (Departmental Results Report)**

Présente de l'information sur les réalisations réelles par rapport aux plans, aux priorités et aux résultats attendus énoncés dans le Plan ministériel correspondant.

**rendement (performance)**

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

**responsabilité essentielle (Core Responsibility)**

Fonction ou rôle permanent exercé par un ministère. Les intentions du ministère concernant une responsabilité essentielle se traduisent par un ou plusieurs résultats ministériels auxquels le ministère cherche à contribuer ou sur lesquels il veut avoir une influence.

**résultat (results)**

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 ministériel (Departmental Result)**

Changements sur lesquels les ministères veulent exercer une influence. Ils devraient subir l'influence des résultats des programmes, mais ils échappent généralement au contrôle direct des ministères.

**résultat stratégique (Strategic Outcome)**

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.

**Structure de la gestion, des ressources et des résultats (Management, Resources and Results Structure)**

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 en fin d'ouvrage

---

- i École de la fonction publique du Canada, <http://www.csps-efpc.gc.ca/index-fra.aspx>
- ii Loi sur la modernisation de la fonction publique, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.4/>
- iii Loi sur l'École de la fonction publique, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-10.13/>
- iv Lettres de mandat du ministre, <http://pm.gc.ca/fra/lettres-de-mandat>
- v Comptes publics du Canada 2017, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- vi Cadre pangouvernemental, [https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#tag-nav/~\(current\\_branch~'GOCO~sort\\_key~'name~sort\\_direction~'asc~open\\_nodes~\(~'tag\\_SA0001~'tag\\_SA9999~'tag\\_SA0002~'tag\\_SA0003~'tag\\_SA0004~'tag\\_SA0005\)\)](https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#tag-nav/~(current_branch~'GOCO~sort_key~'name~sort_direction~'asc~open_nodes~(~'tag_SA0001~'tag_SA9999~'tag_SA0002~'tag_SA0003~'tag_SA0004~'tag_SA0005)))
- vii États financiers, École de la fonction publique du Canada, [http://www.csps-efpc.gc.ca/About\\_Us/currentreport/index-fra.aspx#fs](http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/index-fra.aspx#fs)
- viii Tableaux de renseignements supplémentaires, École de la fonction publique du Canada, [http://www.csps-efpc.gc.ca/About\\_Us/currentreport/drr-rrm2016-17/index-fra.aspx#sit](http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/drr-rrm2016-17/index-fra.aspx#sit)
- ix Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>