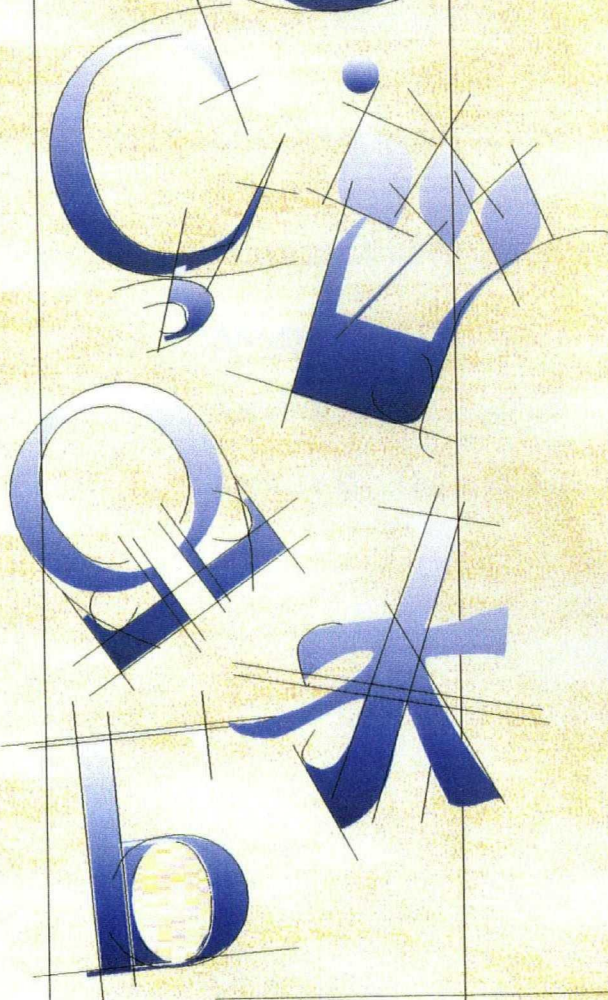


Institut canadien du service extérieur

Rapport annuel

1997 - 1998



Ministère des Affaires étrangères et du
Commerce international

Canada

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL : APERÇU

L'INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR 1

I. REVUE DE 1997 2

II. LE CENTRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL 4

III. LE CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL 10

IV. LE CENTRE DE FORMATION LINGUISTIQUE 18

V. SERVICES DE GESTION 21

ANNEXE I 23

ANNEXE II 25

ANNEXE III 27

LIBRARY A / BIBLIOTHÈQUE A E
 3 5036 01056411 3

DATE DUE

JUN 19 2003

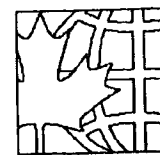
Annual report



Pour obtenir des exemplaires, s'adresser au :

Directeur, Services de gestion (CFSM)
 Institut canadien du service extérieur
 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 125, promenade Sussex
 Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 992-9314
 Télécopieur : (613) 996-0009



AVANT- PROPOS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL : APERÇU

À l'occasion de son sixième anniversaire, l'Institut canadien du service extérieur est heureux de présenter son Rapport annuel pour 1997-1998, sa sixième année d'activité. Avec ses trois centres d'excellence, le Centre de perfectionnement professionnel, le Centre d'apprentissage interculturel et le Centre de formation linguistique, appuyé par ses Services de gestion, l'Institut a offert une large gamme de services d'apprentissage tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Au cours de l'année, les changements qui transforment le Ministère ont eu un retentissement sur les objectifs fixés à l'Institut. Comme on le verra dans les pages qui suivent, le rôle croissant des technologies de l'information dans la diplomatie canadienne pose de nouveaux défis pour la fonction d'apprentissage.

La nécessité d'optimiser les dépenses, soulignée dans le rapport de l'an dernier, retient toujours l'attention du Comité de gestion de l'Institut.

Un fait marquant pour l'Institut, cette année, a été la présentation au Comité exécutif du Ministère d'un rapport sur la fonction d'apprentissage au Ministère. Ce rapport a eu pour conséquence le renforcement du mandat de l'Institut comme autorité fonctionnelle chargée de l'apprentissage au MAECI. (On trouvera à l'annexe I le texte intégral de la décision du Comité exécutif).

Les défis de l'année à venir sont légion. La politique ministérielle sur la formation en langues étrangères fera l'objet d'un examen approfondi. De nouvelles activités conçues pour aider les employés du Ministère à travailler efficacement dans des contextes culturels étrangers sont en voie de préparation. Nous sommes en train de créer un « campus virtuel » pour promouvoir et dispenser la formation dans chacune des 157 missions à l'étranger.

L'Institut se transforme au gré de l'évolution du Ministère et de la conduite de la diplomatie internationale. Il relèvera les nouveaux défis avec enthousiasme, ayant bon espoir d'être à la hauteur de sa tâche.

Celui qui a été doyen de l'Institut depuis sa fondation, M. Graham Mitchell, a pris sa retraite en février 1998, et j'ai été choisi pour lui succéder. M. Mitchell a mis sur pied une organisation qui est devenue un élément dynamique de la culture du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et qui sert bien la carrière de la plupart des employés. À nous maintenant de poursuivre dans la voie qu'il a tracée.

Le directeur général de
 L'Institut canadien du service extérieur,
 A.C. de Hoog

L'INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR

L'Institut canadien du service extérieur est l'une des quelques 40 écoles diplomatiques qui existent dans le monde. Créé en avril 1992, l'Institut fournit un foyer d'apprentissage pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).

L'Institut dispense des conseils et des services en matière de perfectionnement personnel et de développement organisationnel. Des programmes d'apprentissage sont à la disposition de tous les employés de l'administration centrale et sont offerts peu à peu au personnel à l'étranger. La plupart des programmes sont exécutés par des contractuels faisant équipe avec des spécialistes du MAECI. La formation linguistique porte sur les deux langues officielles et 42 langues étrangères. La plupart des programmes de l'Institut se donnent au campus Bisson, à Hull (Québec).

L'Institut contribue aussi à la formation du personnel du service extérieur de Citoyenneté et Immigration Canada ainsi que des agents de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de ses organismes d'exécution et partenaires, et de particuliers qui reçoivent des fonds dans le cadre de ses projets. Nous avons commencé récemment à offrir, contre recouvrement des coûts, des services à des institutions fédérales et provinciales, et la clientèle est en train de s'étendre au secteur privé.

I. REVUE DE 1997

L'année 1997 a été placée sous le signe du changement, au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et les activités de l'Institut s'en sont ressenties.

L'étude que le Comité exécutif a faite de la fonction d'apprentissage au Ministère, le 5 décembre 1997, a débouché sur une conclusion précise : l'Institut doit être un symbole d'excellence dans le service extérieur, et son rôle doit revêtir la plus grande importance. Ce clair énoncé reconnaît la contribution que l'Institut a apportée par le passé à l'excellence professionnelle du Ministère et constitue un défi pour les années à venir.

Cette réaffirmation de l'importance centrale de l'Institut a coïncidé avec une prolifération de nouvelles orientations remarquables dans l'apprentissage. Notons les réalisations suivantes au Centre de perfectionnement professionnel :

- ◆ un rôle plus large dans la formation en matière d'investissement;
- ◆ un cours sur les stratégies d'influence et sur le reportage économique aux États-Unis;
- ◆ l'achèvement de la version électronique du cours d'aide à la planification stratégique des négociations;
- ◆ la signature d'un protocole d'entente avec la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (SXD) portant sur la conception et la prestation de la formation SIGNET;
- ◆ un important rôle de facilitation dans le processus de développement des plans d'activités des directions générales du Ministère;
- ◆ l'achèvement de 15 cours pilotes dans le domaine du télé-enseignement et la mise au point d'un prototype de Campus virtuel;
- ◆ la formulation d'une stratégie complète pour le personnel du MAECI recruté sur place, dans les 157 missions à l'étranger, dans le cadre de la grande stratégie des ressources humaines qui est entrée dans une nouvelle étape de son développement en 1997;
- ◆ l'achèvement des préparatifs pour une approche plus large de la formation des recrues, appelée Programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE).

Au Centre d'apprentissage interculturel, les réalisations de 1997 ont été les suivantes :

- ◆ la prestation ou la fourniture de programmes d'auto-apprentissage, de guides d'apprentissage et de services de groupe pour 1 500 membres du personnel du Bureau de coordination du Canada qui a organisé la conférence de l'APEC à Vancouver en 1997;
- ◆ l'élaboration, de concert avec le Centre de formation linguistique, du programme d'études linguistiques et interculturelles;
- ◆ une réduction cumulative de 28 % sur deux ans des coûts de prestation des services interculturels à l'ACDI.

Au Centre de formation linguistique, les principaux résultats ont été :

- ◆ la prestation d'une formation linguistique à 768 personnes;
- ◆ des réductions appréciables des coûts dans la formation linguistique à long terme;
- ◆ l'élaboration, avec le Centre d'apprentissage interculturel, d'un projet pilote intégrant la formation en efficacité interculturelle à la formation en langues étrangères;
- ◆ le lancement de projets de télé-apprentissage en espagnol et en allemand;
- ◆ une augmentation de 250 % dans le programme des tests linguistiques (680 tests en 1997; 253 en 1996).

II. LE CENTRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Nos services

Le Centre de perfectionnement professionnel (autrefois appelé École professionnelle de l'Institut canadien du service extérieur) offre au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) un éventail complet de services de formation et d'amélioration du rendement allant de l'analyse du rendement à la conception, à la réalisation et à l'évaluation de programmes de formation en passant par la gestion de projets de formation, le développement organisationnel et les services de formation individuelle.

À l'aide de techniques de pointe en amélioration du rendement, en formation et en gestion de projets, le Centre offre un cadre où un apprentissage professionnel à l'appui de tous les domaines d'activité du MAECI est organisé grâce à un étroit partenariat avec les gestionnaires et spécialistes sectoriels du MAECI. Au lieu de s'appuyer sur un corps professoral, le Centre fait appel à des experts en formation du secteur privé et à des spécialistes et formateurs du MAECI pour assurer à sa clientèle des services d'apprentissage concurrentiels et de qualité.

Notre contexte

Le Centre de perfectionnement professionnel s'est trouvé au centre d'un nombre sans précédent de changements amorcés par le MAECI, soucieux de s'adapter aux tendances internationales et aux initiatives touchant la totalité de l'administration publique et visant à réformer le secteur public en renforçant sa capacité d'élaboration de politiques, en modernisant sa fonction de prestation des services et en créant un secteur public national dynamique adapté aux besoins à venir.

La stratégie des ressources humaines, l'initiative de mesure du rendement du Service des délégués commerciaux, l'implantation d'un nouveau système de gestion intégré, le renouvellement de l'infrastructure et des progiciels SIGNET (PRS) sont autant d'instruments de changement qui auront des conséquences appréciables sur notre façon de travailler.

Ces changements ont des répercussions non négligeables sur le développement organisationnel, la gestion du changement et la formation. Ils imposent des augmentations appréciables des investissements stratégiques consacrés à la formation et au perfectionnement pour que le personnel soit capable d'honorer les engagements du Ministère.

Relever pareils défis est d'autant plus exigeant que plusieurs années de compressions ont fait diminuer le recrutement, entraîné la modification de la prestation de programmes au Canada et à l'étranger, transformé les méthodes de travail sous l'impulsion d'un rapide progrès technologique et accentué le recours au personnel recruté sur place pour la promotion des intérêts du Canada à l'étranger et la prestation de services de qualité aux Canadiens. Cela exige une nouvelle panoplie de compétences dans un contexte où l'apprentissage est une activité continue.

Soutien des activités du MAECI

Le Centre a assumé de nouvelles responsabilités à l'égard de la gestion de la formation au MAECI, conséquence de nouvelles orientations adoptées par le Comité exécutif et de la nécessité d'éliminer la fragmentation, de rationaliser et d'intégrer la formation professionnelle au Ministère tout en préservant le rôle actif des directions générales dans le processus de formation. Une importante transition s'est opérée en 1997-1998, car la formation portant sur le commerce, SIGNET, les droits de la personne et les relations avec les médias, autrefois assurée par d'autres centres de formation, a été confiée au Centre de perfectionnement professionnel.

Le Centre s'est chargé de la troisième année du programme de l'initiative de formation du SDC. Le principal projet qui a été entrepris a été un cours, donné en février 1998, sur le développement de l'investissement pour les missions de l'Asie-Pacifique.

Le Centre a aussi mis au point plusieurs nouveaux cours, par exemple le cours sur les renseignements concurrentiels, et des outils d'apprentissage comme le guide Intranet à l'intention des agents commerciaux à l'administration centrale et à l'étranger. Exploitant le succès du cours sur la défense et la promotion des intérêts canadiens, nous avons offert le nouveau cours sur les stratégies d'influence et les rapports économiques aux agents chargés des relations politiques et économiques, des affaires publiques et du commerce aux États-Unis.

Dans le domaine de la sécurité et de la coopération internationales et de la diplomatie publique, le Centre a accepté la responsabilité de la formation en droits de la personne et commencé à étudier la possibilité d'exploiter le succès de ce cours pour mettre au point un nouveau programme de formation qui porterait notamment sur le droit humanitaire international. Il a également préparé avec la Direction des services environnementaux un plan de travail pour élaborer une formation à l'appui de la Stratégie de développement durable. Il a offert de la formation aux agents de liaison affectés à la

« Le programme de formation sur l'investissement en Asie-Pacifique a été, pour beaucoup d'agents commerciaux canadiens ou recrutés sur place une excellente occasion de s'initier aux techniques de développement et de maintien de l'investissement. »

Mel MacDonald, Tokyo

conférence d'Ottawa sur l'interdiction complète des mines antipersonnel. L'intégration de la formation sur les relations avec les médias au programme d'études a jeté les bases d'une formation supplémentaire à l'appui de la fonction des communications. On a entrepris de mettre au point et de dispenser en Europe un important programme de formation en défense et la promotion des intérêts canadiens en s'appuyant sur un programme analogue très fructueux qui a été offert aux États-Unis en 1996.

« Le Centre a contribué à faciliter la révision du cadre de planification opérationnelle des directions générales en fournissant les services de consultants, en préparant et en dispensant de la formation pour des participants clés de la planification et en offrant un contrôle suivi et des commentaires constants pour que les failles de conception soient rapidement décelées et corrigées. »

Doreen Steidle,
directrice générale, SMD

Le Centre a terminé la version électronique de l'aide à la planification stratégique des négociations (APSN), qui propose aux équipes de négociation des stratégies et tactiques pour les aider à gérer les négociations. Autre innovation de bon augure pour les projets de coopération internationale, le Centre a dispensé son cours de niveau d'entrée sur les négociations à des recrues du service extérieur brésilien.

Dans les services ministériels, le fait le plus marquant a été la signature d'un protocole d'entente entre la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie et l'Institut sur la préparation et la prestation de la formation SIGNET. Ce transfert du centre d'apprentissage en informatique constitue une première étape vers l'intégration de la formation GIT aux autres types de formation. Il donne également à l'Institut l'occasion de bâtir une infrastructure de formation adaptée aux besoins de plusieurs grands projets technologiques.

D'importants efforts ont été consacrés à l'élaboration d'une stratégie, d'un plan d'application et d'un budget de formation pour le projet GTI; il a été tenu compte des bonnes méthodes de formation, des leçons tirées de l'expérience et du contexte du MAECI. L'équipe de formation GTI a beaucoup travaillé pour offrir la première tranche de la formation GTI à temps pour la première étape de la réalisation du projet, en avril. Le projet de renouvellement de SIGNET a également été lancé et la planification initiale de l'effort de formation est chose faite, y compris la délimitation de sa portée.

Autre fait nouveau, l'intégration de la formation dans les initiatives nouvelles par direction générale fonctionnelle. Pour la première fois, l'Institut a pu, en 1997-1998, étudier à temps les plans d'activités des directions générales et reprendre cette information dans son propre plan d'activités pour faire en sorte que la formation serve directement les objectifs opérationnels du MAECI.

Dans le même ordre d'idées, le Centre a facilité la planification opérationnelle du Ministère en fournissant des services de consultation à la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources pour revoir le processus.

Au cours de l'exercice 1997-1998, un programme permanent de formation composé de 14 cours a été offert aux membres du personnel administratif et technique. Des entretiens ont été amorcés avec la Direction du personnel administratif permutant et les Services de recrutement, de dotation et réaménagement des effectifs en vue d'élaborer un programme de certificat de gestion de l'information.

Télé-enseignement et Campus virtuel

L'exercice 1997-1998 a été fort stimulant. Le Centre s'est lancé dans le télé-enseignement en proposant 15 cours pilotes qui utilisent des documents sur papier, le courrier électronique, les conférences téléphoniques et des conseillers en communication directe.

Conscient que l'infrastructure GTI du MAECI pouvait être un véhicule de choix pour le télé-enseignement, le Centre a pris l'initiative en bâtissant un prototype de Campus virtuel dans l'environnement SIGNET. Ce campus permettra à l'Institut d'adapter la formation existante fondée sur la connaissance à une prestation décentralisée, de façon à limiter les coûts de la formation et à rendre celle-ci plus universellement accessible. Le soutien stable de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie a facilité le développement du Campus virtuel.

À partir de l'étude commune réalisée en 1996 par SPD/ICSE, une stratégie intégrée de formation du personnel recruté sur place a été élaborée et approuvée par le Comité directeur des ressources humaines. Elle prévoit le recours au télé-enseignement (par le Campus virtuel de l'ICSE, actuellement en gestation), une formation théorique dispensée au Canada, une formation en cours d'emploi appuyée par le mentorat dans les missions et le développement d'un réseau mondial d'apprentissage.

La stratégie a fait l'objet d'un projet pilote en 1997 pour le programme de gestion des biens immobiliers et du matériel pour le personnel recruté sur place. Le programme, qui porte sur les compétences de base comme le service à la clientèle, la connaissance du Canada et du MAECI et des compétences propres au travail comme la gestion et la négociation de contrats, la gestion des biens immobiliers et du matériel, comportait 40 heures de cours en télé-enseignement,

« Notre gestionnaire des biens immobiliers et du matériel est rentré à la mission et à repris son travail avec une attitude nouvelle et une approche mieux définie. Il est en train d'acquiescer un style plus axé sur le service et l'information. Il a intégré l'approche canadienne de la gestion des biens immobiliers. J'appuie de tout coeur la formation au Canada du personnel recruté sur place. Elle facilite beaucoup notre travail de gestion. Notre gestionnaire est revenu à la mission avec une grande confiance, après avoir acquis des connaissances et des compétences nouvelles. »

Extrait des observations d'une mission

condition préalable à un stage de trois semaines au Canada. Les résultats ont été supérieurs aux attentes.

Formation en gestion et technologie de l'information

En 1997, 1 683 participants ont assisté à des cours offerts à l'administration centrale sur la gestion et la technologie de l'information. Les cours les plus demandés ont été C4, Internet, SIGNET, IconDesk et Quattro Pro. Dans les prochains mois, deux défis attendent le Centre dans ce domaine de la formation. Il faut tout d'abord assurer efficacement la formation rendue nécessaire par le renouvellement de SIGNET, et ensuite s'occuper de la formation dans les missions. À compter du début de 1999, cette modernisation ajoutera au bureau électronique un nouveau logiciel de courrier avec certaines capacités de collaboration, un progiciel amélioré et une interface graphique avec l'utilisateur. La conséquence, pour le Centre, est qu'il faudra modifier à cause de ces changements apportés au bureau environ 85 % des cours qui sont actuellement dispensés.

Programme de niveau d'entrée

En 1997-1998, le Centre a accueilli sa sixième classe d'agents permutants du niveau d'entrée. Ce groupe de 47 participants est le plus important à avoir jamais participé au programme qui a été dispensé en trois volets : compétences de base, formation spécialisée pour l'emploi et voyage d'étude au Canada.

Le Centre s'est aussi occupé de planifier l'implantation, en 1998-1999, du Programme de perfectionnement du service extérieur. Grâce à la formation dispensée par le Centre canadien de gestion et l'ICSE, le MAECI sera relié de façon plus efficace et visible à l'ensemble de la fonction publique, et les recrues seront équipées très tôt dans leur carrière des compétences en gestion et en service extérieur nécessaires pour répondre aux besoins d'aujourd'hui.

Programme préalable à l'affectation

De grands progrès ont été accomplis en 1997-1998 grâce à une nouvelle approche de la formation préalable à l'affectation. Cette année, une étude des divers postes à pourvoir a été entreprise. Il s'agissait d'établir un profil cadre qui nous a guidés dans l'élaboration d'une ébauche de programme préalable à l'affectation inspiré de postes réels. Le programme a été encore perfectionné après des entrevues individuelles avec des employés affectés à l'étranger pour discuter de leurs besoins réels en formation. Le programme s'en est trouvé bien ciblé, et il a été très fréquenté.

Perfectionnement en gestion

Le programme des chefs de mission demeure la composante la plus importante du programme de formation préalable à l'affectation, et aussi un élément de première importance du programme de perfectionnement en gestion du Centre. Pour la première fois cette année, on a remis aux chefs de mission un guide complet exposant leur rôle et leurs responsabilités, guide qu'ils peuvent consulter pour s'acquitter de leur tâche.

Le cours sur la Gestion du personnel et des programmes à l'étranger a été très en demande cette année, car il a été donné deux fois à 50 participants. D'autres cours de perfectionnement en gestion ont été offerts, et le Programme d'orientation en gestion pour les cadres intermédiaires a été revu à la lumière des compétences de La Relève, dans la mesure où elles trouvent une application au MAECI. Ce cours a été salué par les milieux interministériels comme l'un des meilleurs du genre.

Formation individuelle

Les programmes de formation individuelle et de formation en dehors des heures de travail ont été très populaires cette année auprès des employés canadiens ou recrutés sur place, et des employés permutants ou non. Ils ont permis à ces employés non seulement de recevoir au moment opportun une formation adaptée à leurs besoins propres, mais aussi de poursuivre leur perfectionnement personnel et professionnel comme employés du service extérieur.

Quelques statistiques

Au cours de l'exercice, le Centre a offert 33 223 jours de formation à 4 315 participants. C'est près de deux fois plus que l'an dernier. Le Centre comptait 15 employés au début de l'année et 18 à la fin. Nous avons fait appel aux services de 170 spécialistes en formation du secteur privé et à des centaines de spécialistes du MAECI. Notre niveau de référence budgétaire était de 2,6 millions de dollars, et nous avons reçu des ressources supplémentaires de 270 000 \$ (voir les détails à l'annexe II).

« J'ai été agréablement surpris de la qualité de la formation. Il est très utile de pouvoir partager des expériences avec des collègues qui ont déjà dû assumer les responsabilités par le passé. Cela m'a aidé à réfléchir à mon rôle futur de chef de mission. »

Extrait des formulaires d'évaluation

III. LE CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL

Le Centre d'apprentissage interculturel a été intégré à l'Institut le 1^{er} avril 1996. Il continue de fournir une formation visant à accroître l'efficacité interculturelle du personnel et des organisations qui participent à la mise en oeuvre des programmes d'aide au développement financés par l'ACDI et sert un nombre croissant d'autres clients selon un régime de recouvrement des coûts. Le Centre est de plus en plus en vue au MAECI, où l'efficacité interculturelle est une compétence importante pour les employés en poste à l'étranger.

Le programme des services a pour objectif de surmonter les obstacles interculturels. Le succès du travail à l'étranger – que ce soit en développement international, en diplomatie ou en affaires – dépend souvent de compétences interculturelles alliées à des compétences techniques, professionnelles ou commerciales. Il peut s'agir par exemple de techniques de négociation, d'enseignement et de gestion de nature interculturelle. Souvent, il faut des solutions différentes selon les pays et même selon les régions à l'intérieur d'un même pays.

Qu'est-ce que l'efficacité interculturelle?

L'efficacité interculturelle a de nombreuses facettes. Au niveau personnel, la capacité de travailler et de vivre dans un contexte culturel différent du sien peut dépendre des compétences et connaissances interculturelles qui ont été acquises. Il existe en outre des traits de personnalité qui, d'après les recherches, sont propices au succès dans les relations interculturelles. Il y a enfin, ce qui est tout aussi important, des valeurs et pratiques organisationnelles qui favorisent la coopération et le succès interculturels. De nombreux facteurs influencent le succès au niveau international, mais il va sans dire que l'efficacité interculturelle compte parmi les plus importants.

Aperçu général de 1997-1998

Le Centre a offert ses services à plus de 250 organisations des secteurs privé, public et parapublic. Les recettes ont totalisé 4,3 millions de dollars, ce qui comprend un crédit de 45 000 \$ du MAECI. Le Centre a dispensé de la formation à 3 636 personnes un peu partout au Canada et à l'étranger. Il a produit 3 598 anthologies par pays pour appuyer ses programmes et pour répondre à des demandes individuelles.

Faits saillants au MAECI

1. APEC

Le Centre a joué un rôle de premier plan dans la préparation de la conférence de l'APEC qui a eu lieu à Vancouver en 1997. Le travail confié aux 1 500 membres du personnel et bénévoles du Bureau canadien de coordination d'APEC 1997 devait les amener à communiquer avec des groupes de délégués importants et aux cultures variées. Vu les risques de malentendus et les conséquences qu'ils pouvaient avoir pour les relations au sein de l'APEC, la direction du Bureau a sollicité l'aide du Centre.

Le projet a obligé le Centre à faire preuve de souplesse et de créativité pour adapter son programme de façon à répondre aux besoins du Bureau. Vu le peu de temps et d'argent disponibles pour préparer le personnel et les bénévoles, le Centre a estimé que la solution la plus rentable et la plus attrayante, pour améliorer les compétences du personnel du Bureau, était de proposer un programme d'auto-apprentissage sur vidéo, des guides d'apprentissage et des séances offertes à des grands groupes et animées par des spécialistes du Centre.

Le programme adapté portait sur les obstacles à la communication entre cultures différentes et sur les stratégies à employer pour surmonter ces obstacles. Des séances distinctes ont eu lieu pour les bénévoles de l'APEC, les attachés de presse et les agents de liaison. Pour aider les bénévoles et le personnel dans leur étude, le Centre a préparé des anthologies de textes portant sur le contexte social, politique, économique, environnemental et culturel de chacun des 18 pays participants. Le vidéo, *Below the Surface*, les guides d'apprentissage et les anthologies ont tous été produits au Centre.

Le vidéo et les guides d'apprentissage ont par la suite été utilisés pour la formation des agents de liaison à la conférence d'Ottawa sur l'interdiction complète des mines antipersonnel.

La coopération de tous les membres du Centre a été excellente du début à la fin de cette énorme entreprise. Plus de 1 300 personnes ont eu la chance de voir Below the Surface et mon seul regret est que, faute de temps, nous n'ayons pas pu rejoindre un plus grand nombre. J'ai saisi toutes les occasions, aux réunions du personnel ou dans d'autres assemblées, pour souligner votre splendide soutien et l'excellence du Centre.

Huguette St-Pierre,
Coordonnatrice de la formation, APEC

« J'ai été tout à fait impressionné par le vidéo. Le contexte et la présentation étaient excellents, avec juste ce qu'il faut d'humour. Félicitations pour cet excellent travail. »

Participant à l'APEC

« Selon moi, c'était un excellent moyen de faire passer le message de la sensibilisation interculturelle. J'ai moi-même assisté à nombre de sessions et j'en ai donné. Mon appréciation repose donc sur des comparaisons avec d'autres outils. Beau travail. »

Participant à l'APEC

2. Synergie et collaboration à l'intérieur de l'Institut

Le programme d'études linguistiques et interculturelles a été le produit d'une initiative prise avec le Centre de formation linguistique. Le travail, qui a débuté en 1996-1997, s'est achevé en 1997-1998. Le programme a été préparé pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage de la sensibilisation interculturelle, et l'acquisition de connaissances sur la culture propre à divers pays et de compétences en communications interculturelles dans le cadre de la formation en langues étrangères.

Le but visé est que ce programme soit intégré à la matière du programme linguistique pour que le stagiaire apprenne en même temps la langue et la culture et acquière des compétences en relations interculturelles.

En 1997-1998, CFSL a mis ce programme d'études en oeuvre dans le cadre d'un projet pilote.

Le cours sur la Gestion du personnel à l'étranger s'est poursuivi comme projet conjoint réalisé avec le Centre de perfectionnement professionnel. On a intégré tout au long du cours les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'efficacité interculturelle dans la gestion du personnel à l'étranger.

De concert avec le Centre de perfectionnement professionnel, le Centre a produit un vidéo et un guide d'accompagnement sur l'histoire du Canada. Le but visé est de donner au personnel recruté sur place une idée générale de l'histoire sociale du Canada pour qu'il puisse mieux remplir ses fonctions de représentant du Canada.

Le Centre a joué un rôle de premier plan dans la création et le lancement du site Internet de l'Institut. Internet est pour le Centre l'un des principaux moyens de communication avec sa clientèle qui se compose d'organisations des secteurs public, parapublic et privé.

« Excellent cours. J'ai vraiment profité des éléments portant sur le dialogue, le leadership et le règlement des différends. »

Stagiaire

« Il est très important que tous les agents du service extérieur en poste à l'étranger reçoivent cette formation. »

Stagiaire

Objectifs généraux et réalisations

1. Prestation efficace des programmes

Ces deux dernières années, le Centre est allé au-delà de ses engagements envers l'ACDI, soit une réduction de 5 % par année des coûts pour les services rendus. La diminution a été de 8 % en 1996-1997 et de 20 % en 1997-1998, ce qui se traduit par des économies supérieures à 650 000 \$. Il s'agit là de réductions ponctuelles extraordinaires qui s'expliquent par une demande beaucoup plus forte, qui a dépassé le budget prévu par l'ACDI et aussi par la décision que le Centre a prise de retarder plusieurs importantes initiatives de développement de programmes. Le Centre n'a ménagé aucun effort pour servir le plus grand nombre possible de personnes qui avaient besoin de formation. C'est ainsi qu'il a donné une formation à 280 personnes de plus que les 1 900 prévues dans le budget accordé. Plus de 200 organismes d'exécution ont bénéficié des services du Centre.

2. Organisation et ressources

Après avoir affirmé sa mission en 1996-1997, le Centre s'est consacré à la définition des compétences de base et de la structure organisationnelle nécessaire pour atteindre ses objectifs. Il a été organisé en quatre entités qui correspondent à ses champs d'activité : service au client, amélioration du rendement, soutien du rendement, programmes de formation.

L'objectif visé était de permettre au Centre d'adapter rapidement ses ressources humaines à la demande, c'est-à-dire que la composition des ressources doit correspondre aux objectifs et que les processus doivent être indissociables du Centre. Pour atteindre cet objectif, le Centre a mis en place un processus de recrutement et un programme de perfectionnement professionnel permanent pour améliorer le rendement. Les consultants sont rares dans le domaine interculturel. Cette initiative de recrutement et de développement se poursuivra l'an prochain et par la suite.

3. Modèle d'apprentissage fondé sur le rendement

Voici un exemple choisi pour illustrer l'application de la nouvelle approche de l'apprentissage fondé sur le rendement.

L'approche de l'amélioration du rendement appliquée au démarrage de projets.

Le Centre a utilisé les résultats de sa vaste analyse de l'efficacité des conseillers techniques, achevée en 1996-1997, pour appliquer son approche de l'apprentissage axé sur les résultats. Les demandes de soutien de plusieurs projets de l'ACDI en Égypte ont été une excellente occasion d'illustrer la contribution que le Centre peut apporter à l'amélioration du rendement. Chaque étape de l'approche de l'amélioration du rendement telle qu'elle a été appliquée au projet environnemental de l'ACDI en Égypte.

Étape 1 : Objectifs et contexte du projet

Un consultant en rendement du Centre, collaborant avec le gestionnaire de projet de l'ACDI et l'équipe de projet, analyse les conditions sur le terrain auxquelles tous les partenaires et les principaux intéressés doivent faire face. Il s'agit d'assurer un bon démarrage de façon à maximiser la participation et la contribution des partenaires égyptiens et à donner aux équipes de projet les moyens voulus afin d'assurer la durabilité des résultats.

Étape 2 : Rendement recherché

Il est convenu que, pour atteindre les objectifs du projet, les membres de l'équipe doivent montrer qu'ils ont une conception commune des attentes à l'égard du projet, et une même compréhension et un même usage des procédés et outils courants du projet, par exemple :

- Gestion axée sur les résultats;
- Techniques de résolution de problèmes et de prise de décisions;
- Processus pour assurer un travail d'équipe et une collaboration interculturelle efficace; et
- Processus pour préciser les intérêts et perspectives de divers participants au projet.

Étape 3 : Rendement réel

Un consultant en rendement du Centre observe le rendement à plusieurs stades pendant une période d'un an. Les attentes diffèrent entre les partenaires qui réalisent le projet. Certains organismes d'exécution connaissent mal le contexte égyptien. Sur le terrain, il existe chez les Canadiens et les Égyptiens des différences dans la compréhension des besoins à satisfaire, des résultats escomptés, de la méthodologie du projet et de la gestion du projet.

Étape 4 : Écart de rendement

Une analyse comparative des rendements réels et souhaités révèle les besoins suivants :

- Le conseiller canadien doit apprendre à mieux connaître les facteurs socioculturels et le contexte égyptiens et l'effet de ces facteurs sur le milieu de travail;
- Le conseiller canadien doit apprendre à mieux comprendre les attentes et les rôles des divers groupes et organisations, p. ex. les agriculteurs, les vulgarisateurs, les chercheurs scientifiques, les ministères, etc.;
- Des moyens et procédés afin d'améliorer le dialogue; et
- Une compréhension commune à tous les intéressés des critères de succès du projet.

Étape 5 : Analyse des causes et solution

Cette étape porte sur l'analyse des obstacles qui empêchent d'obtenir le rendement souhaité, la recherche des causes (lacunes dans les connaissances et les compétences, politiques, procédés et outils peu appropriés, etc.) et des méthodes et approches à utiliser pour obtenir ce rendement. L'analyse permet de concevoir une solution adaptée complète et efficace. Dans les projets en Égypte, les équipes du Centre proposent un atelier préalable portant sur plusieurs projets. L'atelier allie l'apprentissage culturel, l'acquisition de connaissances sur les critères de succès des projets et un atelier sur le démarrage des projets dans le pays, l'accent étant mis sur l'optique et les attentes de chaque intéressé. En outre, le Centre a conçu une trousse d'outils pour la gestion de projet et la constitution d'équipes et il donne des ateliers pour en expliquer l'utilisation.

Étape 6 : Suivi : Est-ce que les connaissances acquises sont utilisées dans le milieu de travail?

En 1998, le Centre examinera les résultats des activités d'amélioration du rendement et leur impact.

« Dans toute ma vie professionnelle, j'ai assisté à bien des ateliers, colloques et conférences, mais cet atelier de Kafr El Sheik de l'ACDI a été très différent et, à mon sens, le meilleur et de loin...

Réunir ainsi tous ceux qui s'intéressent à un projet, dont les agriculteurs, hommes et femmes, les vulgarisateurs des villages, les représentants du secteur privé, ceux d'autres ministères intéressés, les AEE et les ACE canadiennes et égyptiennes et les fonctionnaires de l'ACDI, cela n'avait jamais été fait par un organisme donateur en Égypte...

La formation préalable des membres de l'équipe de projet formée par les partenaires égyptiens et canadiens a été une excellente idée, et il est certain qu'elle rapportera des avantages durables et permettra une collaboration plus poussée et une contribution plus riche de tous les membres de l'équipe, tant égyptiens que canadiens...

Parmi les résultats de ces trois jours, notons une meilleure compréhension du projet et de son contexte ainsi que des intérêts et points de vue des divers participants, l'acquisition de méthodes et d'outils nouveaux et innovateurs pour assurer une collaboration efficace, adopter une vision commune et une approche partagée du projet...

J'ai quitté l'atelier avec l'impression d'avoir enseigné et appris, d'avoir acquis des connaissances, des aptitudes, des intuitions nouvelles. La vigueur et le potentiel de la coopération Égypte-Canada me remplit d'enthousiasme. »

Le premier secrétaire,
Ministère égyptien de la Coopération internationale,
Ibtessam El Abd

La nouvelle insistance sur le rendement est également illustrée par le travail accompli dans l'élaboration d'un Cadre de formation à l'amélioration du rendement pour les étudiants et boursiers étrangers au Canada. Un examen approfondi des besoins de ce groupe a mené à l'établissement d'un cadre qui sert de guide aux agents de formation du Centre en ce qui concerne tant les résultats mesurables de l'apprentissage à la fin de la formation que le rendement observable dans le cadre du travail ou de la formation.

Douze catégories de rendement ont été définies, dont par exemple la connaissance des fonctions courantes (p. ex. les transports, les affaires bancaires); l'adaptation aux différences culturelles; les compétences linguistiques; les négociations et la résolution de problèmes; l'adaptation des styles d'apprentissage et d'enseignement, etc. Dans ce dernier cas, à titre d'exemple, les stagiaires doivent montrer à la fin de la session qu'ils sont en mesure de dresser un plan réaliste d'étude ou de transfert de compétences; de déceler les obstacles qui peuvent entraver le transfert des acquis dans le contexte du pays d'origine; de signaler les principales différences dans les styles d'apprentissage et d'enseignement au Canada et dans le pays d'origine; et d'élaborer des stratégies pour travailler efficacement malgré ces différences.

Si les stagiaires ont obtenu ces résultats, ils doivent normalement pouvoir montrer dans leur milieu de travail ou de formation qu'ils peuvent par exemple suivre fidèlement un plan d'étude, obtenir la note de passage, terminer les travaux, faire appel au surveillant de leurs études ou travaux de façon appropriée, au besoin, etc.

Au cours des prochaines années, le Centre va progressivement appliquer cette approche plus rigoureuse de la définition des besoins et des résultats escomptés. Les clients seront de plus en plus à même de saisir le rapport entre le coût des services offerts et les avantages d'un rendement amélioré.

Orientations à venir

Les objectifs prioritaires du Centre, en 1998-1999, sont les suivants :

Appliquer une stratégie sur l'organisation et les fournisseurs pour maximiser les opérations du Centre et offrir les produits et services de la plus haute qualité au coût le plus bas possible;

Réaliser un projet de recherche appliquée qui enrichira le domaine de l'apprentissage interculturel en définissant les connaissances, les aptitudes et les comportements exigés de la personne qui prétend à l'efficacité interculturelle;

Lancer une ligne de produits sur Internet, propres à faciliter l'apprentissage et à rejoindre un large auditoire; et

Élaborer une stratégie d'expansion pour élargir la clientèle du Centre.

Les objectifs à plus long terme (1998-2001) sont les suivants :

Être reconnu comme fournisseur de premier ordre de services et produits interculturels;

Être reconnu au niveau international comme un chef de file dans les solutions interculturelles axées sur le rendement;

Créer une culture d'entrepreneuriat, axée sur le client, soucieuse des coûts et innovatrice;

Atteindre les objectifs d'expansion établis dans la stratégie de développement; et

Fournir aux clients des évaluations de la rentabilité du programme du Centre.

IV. LE CENTRE DE FORMATION LINGUISTIQUE

Le Centre de formation linguistique gère les activités de formation linguistique du MAECI au Canada et offre des cours préalables à l'affectation et des cours de maintien ou de développement des connaissances; il gère aussi la distribution des fonds aux secteurs géographiques pour faciliter la formation linguistique dans les missions. Le Centre offre également ses services aux autres ministères ou organismes du gouvernement fédéral.

Durant l'année, le Centre de formation linguistique a fourni des cours aux employés de dix ministères et organismes, qui représentent 36 % de sa clientèle : Agence canadienne de développement international (ACDI), Élections Canada, Statistiques Canada, Radio-Canada, les ministères de la Citoyenneté et de l'Immigration, du Revenu, de l'Environnement, des Ressources naturelles, de l'Agriculture et de la Défense nationale. Parmi ces organismes, l'ACDI est de loin le principal client, avec 31,5 % du total des étudiants.

Le Centre de formation linguistique coopère avec les secteurs du personnel et les missions à l'étranger pour que les employés du MAECI possèdent les connaissances linguistiques nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches. Il est aussi en contact avec de nombreuses universités et associations pour rester à jour et même à l'avant-garde en matière de formation linguistique. La qualité des cours est évaluée annuellement et le contenu des programmes est validé régulièrement pour qu'il continue de répondre aux besoins des participants.

En 1997-1998, le Centre de formation linguistique était en mesure de fournir des cours basés sur une approche communicative dans les deux langues officielles et en 42 langues étrangères aux employés du gouvernement canadien. Ces cours ont pour objectif l'utilisation rapide en milieu de travail des connaissances linguistiques et culturelles ou, plus simplement, la facilitation de l'intégration sociale à l'étranger. Pour suivre l'évolution de la politique internationale et des priorités du MAECI ou d'autres ministères, le Centre peut ajouter rapidement, sur demande, de nouvelles langues à la liste des langues enseignées. Dans ce sens, des plans de cours aux niveaux élémentaire et intermédiaire ont été conçus pour 357 langues.

Le personnel du Centre compte plusieurs spécialistes en formation linguistique. Leur rôle consiste à gérer l'ensemble de la formation et à s'assurer de la qualité des cours et de leur mise à jour en fonction de l'évolution de la technologie appliquée à l'enseignement des langues et des nouvelles méthodes pédagogiques. Tous les enseignants sont des locuteurs natifs, détenant des diplômes universitaires dans diverses spécialisations; ils sont recrutés par des écoles privées qui s'assurent que leur compétence et leur expertise satisfont aux attentes du MAECI.

Statistiques

Il y a eu 768 participants aux cours de langues officielles ou étrangères donnés au Canada. Ces cours sont donnés à temps partiel (3 heures par semaine au minimum) ou à plein temps (durée n'excédant pas 24 mois).

En langues étrangères, 548 participants ont étudié 34 langues et suivi un total de 9 526 journées de formation, ce qui représente une augmentation de 12 % du nombre total de clients et de 31% de la durée de formation depuis 1996-1997. Les cours préalables à l'affectation, en particulier, ont subi une augmentation très marquée à la suite des mesures prises par le MAECI pour permettre aux employés de suivre la formation requise pour remplir efficacement leurs fonctions à l'étranger.

En langues officielles, 220 employés (dont 28 EX) ont suivi des cours à plein temps ou à temps partiel.

Un budget a été alloué aux secteurs géographiques pour la formation dans les missions. Nous ne possédons malheureusement aucune donnée sur le nombre de participants à ce programme. Ce problème sera corrigé en 1998-1999, grâce à l'attribution de nouveaux budgets de formation et à l'application de nouvelles politiques sur la formation linguistique à l'étranger.

Réalisations, 1997-1998

Les cours intensifs de niveau avancé de japonais et d'arabe ont été donnés pour la première fois cette année au Centre de formation linguistique. Les cours avancés de japonais se donnaient autrefois au Japon; leur rapatriement a permis d'économiser environ 250 000 \$ par participant.

Toutes les missions ont été priées de mettre à jour les niveaux linguistiques requis pour que les employés puissent travailler efficacement à l'étranger. Ces nouvelles données ont permis de préciser les attentes du Secteur du personnel face à la formation linguistique en langues étrangères.

Un projet pilote a été lancé pour favoriser l'ajout d'une composante interculturelle dans les classes de langues étrangères.

Un projet d'évaluation qualitative du didacticiel Al-Mumteez a été mené et les résultats de son utilisation sont positifs.

Le didacticiel Pasajes Latinoamericanos a été mis au point et sera disponible sous peu.

Le didacticiel Ortho+ a été revu et il est maintenant disponible sur le site Web de l'Institut.

Un projet d'enseignement de l'espagnol et de l'allemand écrit via le courrier électronique a été mis sur pied. Ce cours a été offert trois fois et suivi par 93 employés provenant de l'administration centrale et des missions à l'étranger. L'expérience a été bénéfique et sera poursuivie.

Campus virtuel

Le Centre de formation a mis à profit son expertise en matière d'apprentissage assisté par ordinateur pour s'intégrer progressivement au Campus virtuel. Il y a eu deux projets pilotes en espagnol, et 12 employés y ont participé.

Tests de compétence

Les tests de compétence linguistique (expression verbale et lecture) vérifient la capacité des employés du MAECI et des candidats au service extérieur de travailler dans une langue étrangère. Ils sont aussi offerts, contre rémunération, aux employés d'autres ministères. Il est également à noter que l'Unité des tests a procédé récemment à un appel d'offres qui a permis de réduire les coûts des évaluations.

La croissance de cette unité a suivi une courbe ascendante continue depuis sa création en 1993. En 1997-1998 en particulier, l'unité a pris une expansion considérable: 630 tests ont été administrés, soit presque 2,5 fois plus qu'en 1996-1997 (253 tests).

V. SERVICES DE GESTION

Les Services de gestion comprennent le Bureau du directeur général de l'Institut ainsi que la Direction des services de gestion. Le Bureau du directeur général fournit l'orientation stratégique nécessaire pour que les politiques de l'Institut appuient les activités du Ministère et que les Centres fonctionnent dans un cadre cohérent et intégré.

La fonction principale de la Direction des services de gestion est de fournir le soutien quotidien aux trois centres pédagogiques. À cet égard, il est un important agent unificateur au sein de l'Institut, car il recherche l'efficacité dans l'administration et la gestion. Un aspect important de cette fonction a été la confiance que les centres de formation ont accordé aux Services de gestion. Au cours de l'exercice 1997-1998, des progrès considérables ont été accomplis à cet égard, ce qui a permis à la gestion de l'Institut une certaine flexibilité dans l'allocation des ressources, si bien que l'Institut a été en mesure d'ajouter et d'augmenter le nombre de programmes d'apprentissage au moment où les budgets se raréfient et où la fonction de formation devient de plus en plus importante pour le Ministère.

En ce qui concerne les technologies de l'information, la Direction des services de gestion a conclu un accord avec les parties intéressées pour financer les coûts d'implantation d'installations de formation en TI dans l'édifice Lester B. Pearson. C'est là un ajout crucial à nos installations du Campus Bisson pour permettre de dispenser dans l'ensemble du Ministère une formation pour des applications comme le SGI, le nouveau SIGNET, Peoplesoft et d'autres applications TI qui se profilent à l'horizon. Une grande partie de ces programmes de formation assistée par des moyens technologiques durent normalement moins d'une demi-journée. Le seul moyen d'obtenir un taux élevé de participation des employés du Ministère était d'aménager ces installations à l'administration centrale.

Les statistiques financières de l'Institut sont présentées à l'annexe III.

Annexe I

Comité exécutif
Compte rendu de réunion
5 décembre 1997

ICSE

Le Comité exécutif discute d'une étude de l'Institut canadien du service extérieur qui examine le mandat de l'ICSE et la relation entre les gestionnaires de l'Institut et du Ministère, et qui recommande certaines améliorations. Après un examen préliminaire de la situation globale des ressources du Ministère affectées à la formation, l'étude constate que les initiatives du Ministère (par exemple, la Stratégie en matière de ressources humaines, la NGC, le renouvellement du SIGNET, la Stratégie pour le commerce international, l'Initiative du SDC sur la mesure du rendement) entraînent des besoins additionnels de formation qui ne peuvent, pour la plupart, être comblés à même les budgets courants. L'étude examine aussi de façon sommaire la complexité croissante de la fonction de formation rattachée à IMT. Enfin, elle juge nécessaire d'actualiser la politique ministérielle d'apprentissage de langues étrangères.

Le Comité reconnaît que l'ICSE devrait être un symbole d'excellence au sein du service extérieur et que la plus grande importance devrait être accordée à son rôle. L'Institut ne devrait pas être vu comme une direction générale comme les autres. USS déclare que les sous-ministres et le Comité exécutif devraient être des promoteurs de la formation. À la lumière de cette discussion, le Comité décide ce qui suit :

i. Mandat de l'ICSE :

L'Institut canadien du service extérieur a l'autorité fonctionnelle pour la formation au Ministère et est chargé :

- a) de recommander au Comité exécutif une politique et un cadre de gestion et de coordination de la formation;
- b) d'élaborer et de fournir une formation ministérielle;
- c) de superviser toute la formation ministérielle et, avec la participation du Bureau de l'inspecteur général, d'en évaluer l'efficacité dans les rapports annuels au Comité exécutif. Ces rapports doivent aussi avoir une nature prospective et former la base du plan d'affaires annuel de l'ICSE qui doit être approuvé par le Comité exécutif;
- d) de fournir des conseils et de l'aide aux directions générales sur leurs besoins spécifiques de formation; de revoir les projets de formation des directions générales qui coûtent 50 000 \$ ou plus; de promouvoir la coopération entre les directions générales afin d'obtenir le plus haut niveau de formation commune;

e) d'appuyer les objectifs de la politique étrangère : i) en fournissant une formation à d'autres organismes selon un système de recouvrement des frais, et ii) en organisant occasionnellement des séminaires ou des colloques sur des questions de fond.

ii. Gestion des affaires de l'ICSE

Il est demandé qu'un comité ministériel supérieur se réunisse plusieurs fois par année pour examiner l'évolution de la formation et pour faire des recommandations au Comité exécutif. L'ICSE proposera au Comité exécutif la composition et le mandat de ce comité.

iii. Gérer le changement

Il est demandé que l'ICSE et la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources préparent, à l'intention du Comité exécutif et avec la pleine participation des directions générales concernées, des prévisions détaillées touchant les incidences sur la formation des processus de changement mis en oeuvre au Ministère dans des domaines comme l'informatique, le commerce ainsi que la planification et le perfectionnement des ressources humaines en mettant plus particulièrement l'accent sur le rôle que l'infrastructure technologique du Ministère peut jouer dans la formation. Les options pour gérer les nouveaux besoins de formation et leurs incidences sur les ressources devront être explicitées. Les composantes formation des nouvelles initiatives devront dorénavant être détaillées lors de la planification de ces initiatives, et les prévisions concernant la formation deviendront un élément standard des rapports annuels sur la formation.

iv. Formation en langues étrangères

Il est demandé que les priorités pour le budget de formation en langues étrangères de l'ICSE soient conjointement définies par l'ICSE et SPD. L'ICSE et SPD élaboreront une politique ministérielle de la formation en langues étrangères qui devra être soumise au Comité exécutif d'ici avril 1998.

Le Comité a aussi demandé que l'étude de l'ICSE soit diffusée à l'ensemble du Ministère via l'Intranet.

ANNEXE II

CFSP : Statistiques sur le perfectionnement professionnel - 1997-1998

Exercice 1997-1998	Budget (\$)	Étudiants/jours
GTI - Gestion de l'information et de la technologie	183 000	2737
GES - Développement de la gestion	216 000	3679
DAI - Développement du commerce international PEC - Politique économique et commerciale	325 000	1001
SCE - Sécurité et coopération internationale DIP - Diplomatie publique	132 000	463
ACO - Administration consulaire	305 000	842
AFA - Administration financière APE - Administration du personnel ABM - Administration des biens et du matériel	148 000	1020
FSE - Formation en sécurité	50 000	
Formation professionnelle des agents	253 000	5978
Formation des agents de formation	19 000	87
Niveau d'entrée	392 000	9214
Programme d'adjoint admin./information	152 000	5049
Formation professionnelle individuelle	171 000	
Formation en dehors des heures de travail	87 000	
Télé-enseignement	96 000	99
Campus virtuel	166 000	
Formation des employés recrutés sur place	81 000	215
Développement organisationnel	12 000	1848
Gestion de projet	82 000	
Niveau de référence	2 600 000	
Ressources supplémentaires	270 000	

RAPPORT ANNUEL DE L'ICSE 1997-1998

ANNEXE III

Dépense des crédits ministériels

	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
FORMATION LINGUISTIQUE	3 112 424 \$	2 860 334 \$	2 760 652 \$	3 094 574 \$
EFFICACITÉ INTERCULTURELLE			173 773 \$	44 603 \$
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	2 173 694 \$	1 928 313 \$	2 161 497 \$	2 769 841 \$
SERVICES DE GESTION	789 349 \$	830 483 \$	483 509 \$	164 379 \$
SALAIRES	2 104 073 \$	2 339 134 \$	2 440 694 \$	2 515 360 \$
DÉPENSES EN CAPITAL	106 683 \$	66 146 \$	84 066 \$	103 455 \$
FONDS DE FORMATION TRANSFÉRÉS AUX DIRECTIONS GÉNÉRALES	1 777 625 \$	1 810 023 \$	1 251 431 \$	135 369 \$
TOTAL	10 063 848 \$	9 834 433 \$	9 355 622 \$	8 827 581 \$

Recettes provenant de sources extérieures

	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
FORMATION LINGUISTIQUE	312 107 \$	482 315 \$	205 694 \$	288 318 \$
EFFICACITÉ INTERCULTURELLE			3 795 289 \$	4 000 266 \$
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	76 035 \$		443 918 \$	88 816 \$
SERVICES DE GESTION			132 000 \$	138 810 \$
TOTAL	388 142 \$	482 315 \$	4 576 901 \$	4 516 210 \$

Total des dépenses en formation

	10 451 990 \$	10 316 748 \$	13 932 523 \$	13 343 791 \$
--	---------------	---------------	---------------	---------------