



PROSPECTUS EN VUE DU CERTIFICAT  
EN **LEADERSHIP DU SECTEUR PUBLIC**  
ET **GOUVERNANCE**

# RÉPONDRE AUX BESOINS DES CADRES DU SECTEUR PUBLIC EN MATIÈRE DE PERFECTIONNEMENT

L'EFFICACITÉ D'UN PAYS DÉPEND  
DE LA QUALITÉ DE SA FONCTION PUBLIQUE

***Veillez noter : Nous offrirons nos sessions régulières sous forme hybride : en personne à la maison Odell (180 Waller Street South), et via Zoom. Nous encourageons la participation en personne, sauf si un participant est malade. Les visites d'étude se feront en personne.***

Comme tous les pays développés, le Canada s'en remet aux politiques, programmes et services bien conçus et habilement administrés pour assurer le bon fonctionnement de son économie et de sa société. Bien que les politiciens décident de l'orientation du gouvernement et donnent le ton à son action, il appartient aux fonctionnaires qui les appuient de façonner les politiques et d'offrir les services.

La mondialisation et la mobilité des populations, le désir croissant d'inclusion et la méfiance des populations à l'égard des institutions exigent des leaders qui peuvent s'assurer que le Canada demeure aux premières loges des sociétés évoluées. Dans le Programme de certificat en leadership du secteur public et gouvernance, notre but est de favoriser chez les leaders une conscience de ce monde complexe et dynamique et de bâtir une capacité mûre d'apprendre et de toujours s'adapter malgré la frénésie quotidienne.

Ces phénomènes, et bien d'autres encore, surviennent alors que nos hauts fonctionnaires d'expérience continuent de prendre leur retraite en nombre record. Les nouveaux dirigeants doivent assurer la relève au pied levé et de trouver un sens aux crises contemporaines et aux enjeux qui pointent à l'horizon. Nous comprenons que peu de cadres supérieurs assumeront leur rôle avec toutes les connaissances et les compétences nécessaires afin de prospérer et de réussir dans ce monde. Notre défi : offrir un environnement dans lequel les hauts fonctionnaires peuvent se préparer à assumer les responsabilités accrues dont sont assortis les postes supérieurs dans la fonction publique.

LE PROGRAMME DE CERTIFICAT EN LEADERSHIP  
DU SECTEUR PUBLIC ET GOUVERNANCE

Ce programme est conçu pour accélérer le perfectionnement des hauts fonctionnaires prometteurs qui doivent cependant élargir et approfondir leurs connaissances pour bien diriger dans un monde complexe et dynamique.

Chaque automne, une cohorte d'environ 30 participants amorce un parcours d'apprentissage et de découverte de 20 mois à la maison Odell de l'Université d'Ottawa, qui héberge le Centre en gestion et politiques publiques et qui s'inscrit dans l'École supérieure d'affaires publiques et internationales à la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Ottawa. Si les participants sont principalement des fonctionnaires fédéraux, les cadres des sociétés d'État, des services publics provinciaux ou municipaux et du secteur privé peuvent eux aussi profiter du programme et l'enrichir, au profit de tous.

Le programme de certificat est divisé en deux parties : la première porte sur la gestion du secteur public et la gouvernance; et la deuxième, sur la place du Canada dans le monde. Les deux parties mettent l'accent sur le leadership et la bonne utilisation des données probantes dans la formulation de conseils et de plans d'action. Nous y intégrons aussi des sujets d'importance croissante, notamment les changements technologiques et la réconciliation autochtone, ainsi que la diversité et l'inclusion plus généralement

L'ensemble du programme est axé sur les compétences clés en leadership définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à savoir : la capacité de créer une vision et une stratégie; de mobiliser les personnes; de préserver l'intégrité et le respect; de collaborer avec les partenaires et les intervenants; d'obtenir des résultats; de promouvoir l'innovation et d'orienter le changement. Notre but est d'offrir un environnement d'apprentissage où les participants pourront se préparer à assumer des responsabilités accrues à l'échelon de sous-ministre adjoint ou de directeur général, ou dans des fonctions équivalentes.

Notre programme est de nature pratique, et non pas magistrale. Il ne comprend ni examens, ni pointages, ni diplômes. Nous y mettons plutôt l'accent sur « comment ça fonctionne vraiment ». Étant donné que cette connaissance implicite et inestimable est rarement écrite, nous l'évaluons à force de conversations avec des professionnels aguerris qui partagent généreusement le fruit de leur expérience. Nous comprenons que ces intuitions comportent différentes facettes, et nos sessions offrent donc de multiples points de vue qui se recoupent sur le leadership des cadres dans la fonction publique. À la fin de notre parcours de vingt mois, nous constatons que les participants ont intériorisé les principes clés, soit : la sagesse accumulée ».



## OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme ne cherche pas à perfectionner le présent mais vise plutôt à préparer les participants pour demain. Même si les apprentissages du programme peuvent dans les faits être appliqués aux rôles actuels, notre but premier est de renforcer une capacité de leadership durable. Ceci étant dit, nous ne mettons pas l'accent sur des outils ou des techniques mais visons plutôt à insuffler une compréhension plus vaste et plus approfondie des défis à diriger dans un avenir qui approche à grands pas. Nos objectifs d'apprentissage dans le cadre du programme sont les suivants :

- approfondir chez les participants la connaissance des grands courants de pensée et des pratiques dans les domaines du leadership, de la gestion et de la gouvernance du secteur public, et de la place du Canada dans le monde;
- exposer les participants aux diverses façons de penser et d'agir d'un leader dans l'environnement de plus en plus complexe dans lequel il est appelé à fonctionner, grâce à un dialogue franc avec des professionnels aguerris;
- sonder divers thèmes, tels que la bonne utilisation des données probantes et l'impact des changements technologiques sur la gouvernance et le leadership;
- prendre conscience des questions actuelles et tenaces telles que la réconciliation des autochtones ainsi que la diversité et l'inclusion plus généralement et explorer les politiques et pratiques qui aboutissent à un changement positif;
- parfaire la « pratique du leadership » de chaque participant, y compris sa capacité d'apprentissage autonome et collectif, de résolution de problèmes en vase clos et de résilience personnelle;
- mettre les participants en contact avec des collègues chevronnés de la fonction publique et avec des penseurs chefs de file du monde entier, auprès de qui ils pourront continuer d'apprendre et avec qui ils pourront échanger au cours des prochaines années.

## CONCEPTION DU PROGRAMME

Une journée et demie par mois, des cadres supérieurs chevronnés quittent leur emploi du temps chargé pour le lieu neutre qu'est la maison Odell, une résidence historique du XIX<sup>e</sup> siècle, entièrement restaurée, offrant un cadre idéal pour parler à bâtons rompus (selon les règles de Chatham House, qui visent à susciter des échanges directs et sincères sous le sceau de la confidentialité).



Le programme prône un perfectionnement cognitif et expérientiel selon trois approches d'apprentissage imbriquées :

- les professionnels chevronnés et penseurs chefs de file s'adonnent à des conversations avec les participants où des contacts personnels et une conversation franche renforcent les prises de conscience et élargissent les connaissances implicites (on trouve des exemples des dernières années dans l'annexe A);
- les participants s'adonnent à des conversations les uns avec les autres où des intuitions pratiques issues d'une expérience durement acquise en leadership des cadres sont partagées;
- les participants s'adonnent à un processus de réflexion personnelle continue qui intègre la connaissance, consolide la compréhension et approfondit et élargit la conscience de soi.

Tout au long du programme, on utilise diverses méthodes d'apprentissage :

- des lectures et des réflexions sur divers sujets pour exposer les participants à la matière pertinente et aux nouvelles sources de renseignements;
- des débats et des échanges permettant aux participants de tirer des leçons des professionnels chevronnés, des penseurs chefs de file et les uns des autres;

« Le bon leadership n'est pas une fin en soi, mais bien un processus. Et le Programme de certificat en leadership du secteur public et gouvernance prépare les participants à amorcer un parcours permanent de perfectionnement et d'amélioration de leurs compétences en leadership. »

(Un participant de la Cohorte VII)

- une expérience de l'art et de la pratique de la communication efficace pour renforcer la confiance dans la présentation, la documentation et la discussion dans les hautes sphères;
- des voyages choisis avec soin et des rencontres avec des gens, des cultures et des instances qui jouent un rôle important dans le monde qui nous entoure;
- des études de cas préparées par les participants, fondées sur leur expérience professionnelle personnelle et axées sur les questions de gestion soulevées dans le cadre du programme;
- l'approfondissement d'une « pratique du leadership » personnelle (ce mélange de connaissance, d'expérience, d'éthos et d'énergie qui définit le style de leadership de chacun) au moyen d'un encadrement et d'une réflexion personnelle structurée.

La principale caractéristique de cette aventure est sans doute de cheminer aux côtés de compagnons de voyage. La dynamique de groupe propre à chaque cohorte contribue énormément à l'impact général. Les antécédents, le savoir-faire et la perspective de chacun des participants, de même que l'organisation dont ils proviennent et les différents styles et expériences de gestion qui sont les leurs au sein de la fonction publique et ailleurs, contribuent largement à l'apprentissage et au soutien mutuels.

Les participants découvrent un atout professionnel durable et inestimable aux liens de confiance et d'amitié tissés auprès des collègues de qualité provenant de l'ensemble du réseau, qui se poursuivront bien au-delà de la fin du programme et qui enrichiront leur parcours de carrière. L'acquisition de cet atout, la maison Odell l'appuie par son dynamique programme des ancien-ne-s.



## FORMULE DU PROGRAMME

Échelonné sur environ 20 mois et offert à la maison Odell, le programme comprend des sessions mensuelles d'une journée et demie avec des sessions parfois plus longues et trois voyages d'études.

### A. Initiation et « camp de bases »

Pour que tous les participants démarrent sur un terrain commun, nous savons qu'il est primordial de les initier au programme. Par conséquent, celui-ci débute par une session d'initiation dont la formule ressemble aux sessions régulières. Les participants sont d'abord accueillis et invités à se présenter les uns aux autres, puis ils reçoivent des renseignements sur le programme. Pour évaluer et retracer leur propre perfectionnement, ils sont ensuite appelés à réfléchir au concept de « pratique personnelle du leadership ».

Étant donné que les personnes s'inscrivant au programme n'ont pas toutes le même niveau de connaissance des rudiments de la gouvernance et de la gestion publique au Canada, un « camp de bases » est offert avant le début du programme régulier. Au cours de ces sessions intensives, les participants obtiennent un aperçu du Parlement, du Cabinet, du rôle des gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux et des relations entre ces différents ordres de gouvernement ainsi que du rôle des tribunaux. On y traite également de l'appareil gouvernemental, du processus stratégique, des lois et règlements, de la préparation d'un plan financier et d'un budget des dépenses, des comptes publics et de la reddition de comptes.

### B. Contenu du programme

Après l'initiation et le camp de bases, le programme est organisé en deux parties consécutives, comprenant chacune au moins 7 sessions d'une journée et demie ou 2 jours.

#### Partie 1 : La gestion du secteur public et la gouvernance

- Nous commençons par une synthèse des intentions stratégiques et des pratiques judicieuses dans les domaines fondamentaux de la gestion du secteur public que sont la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, la gestion de l'information et des technologies, les opérations, les valeurs et l'éthique ainsi que la reddition de comptes.
- Nous nous penchons ensuite sur la gouvernance — le contexte politique de la gouvernance démocratique; les relations entre politiciens et hauts fonctionnaires; l'importance de la confiance populaire; l'influence des médias et des médias sociaux; le rôle des organismes centraux; les relations fédérales-provinciales/



territoriales; la gouvernance autochtone au Canada — et nous effectuons des comparaisons avec la gouvernance exercée dans les provinces, les sociétés privées et les organismes à but non lucratif.

## **Partie 2 : Le Canada et le monde et l'utilisation judicieuse des données probantes**

- Cette partie sonde le monde et la place qu'y occupe le Canada. Nous explorerons, tour à tour, l'état des affaires et des tendances en Amérique du Nord, la situation en Asie, en Europe et en Amérique latine, et divers thèmes multilatéraux dont le commerce, la défense, la sécurité mondiale et le développement international. Nous nous concentrerons sur l'approfondissement de la conscience du monde, mais également sur les rôles et responsabilités connexes pour le Canada.
- Nous examinerons également la nature des données probantes ainsi que de la gestion des risques appliquée à la formulation des politiques et à l'application des lois, y compris de l'interaction entre l'analyse des politiques, la recherche, l'opinion publique et le leadership politique. Enfin, nous explorerons l'application possible aux domaines de la science et de la réglementation, des politiques économiques et sociales et du renseignement.

Un thème transversal est imbriqué dans chacune des parties, soit le leadership. Le leadership efficace comporte une dimension affective et interpersonnelle cruciale. Par conséquent, nous offrons à chaque participant un encadrement personnalisé qui lui permet de se pencher sur ce qu'il doit améliorer. Deux possibilités de participer à un encadrement de groupe seront offertes.

## **C. Voyages d'études**

Aux sessions qui se déroulent à la maison Odell s'ajoutent trois voyages d'études d'une semaine chacun (sans compter la période réservée aux déplacements). Un voyage, à destination de Washington et de New York (ou d'une autre grande ville américaine), est axé sur les enjeux et les organismes internationaux, notamment l'Organisation des Nations Unies (ONU), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (BM). Il prévoit aussi des visites dans les plus grands centres de réflexion et d'expertise au monde. un autre voyage sera à destination de Vancouver et d'une ou de deux autres villes canadiennes telles que Victoria, Calgary, Whitehorse ou Yellowknife. Enfin, une ou deux sessions régulières pourraient se tenir dans des villes comme Toronto, Kitchener-Waterloo ou Montréal afin de faciliter l'accès à des conférenciers exceptionnels. Si les circonstances le permettent, une troisième visite d'étude aura lieu à Londres et dans une autre capitale européenne pour explorer les pratiques de gouvernance et de gestion publique et la fonction publique au Royaume-Uni et dans un autre pays européen.

## **D. Récapitulation**

Le programme se termine par deux sessions permettant aux participants de réviser et de consolider ce qu'ils ont appris, dans toutes les parties du programme, y compris l'encadrement et les réflexions sur leurs pratiques de leadership.



## PRATIQUE DU LEADERSHIP

Nos réflexions sont les suivantes : aucun modèle de leadership n'est intrinsèquement meilleur qu'un autre; les leaders efficaces puisent leur force à de nombreuses sources; pour se préparer à davantage de responsabilités, il faut nécessairement se perfectionner à bien des égards.

Le programme met l'accent sur le perfectionnement personnel des participants en tant que leaders. Nous utilisons ce que nous appelons le « cadre de pratique du leadership » pour organiser notre activité entourant cet aspect de nos travaux. Au cours de sa carrière, un leader acquiert une expérience variée, améliore ses connaissances et ses compétences et approfondit sa foi en la fonction publique. Au fil du temps, cet ensemble de facteurs définit son identité de leader, façonne son caractère et son style et détermine son mode de direction et de gestion. Nous qualifions ce cheminement de « pratique du leadership ». Il s'agit des atouts professionnels propres à chaque leader. Nous offrons aux participants à la fois un cadre structuré et des occasions informelles de perfectionner leur pratique en vue d'assumer de plus hautes responsabilités.

Notre cadre de pratique du leadership englobe quatre dimensions : l'expérience, la compétence, l'éthos et l'énergie. Chacune d'elles comporte différents éléments, et le cadre au complet comprend 16 différentes façons de décrire la manière unique dont une personne aborde le leadership. Le cadre est souple et dynamique et l'une des premières tâches des participants est de le valider ou de l'adapter. Lorsqu'une bonne « concordance » a été établie, les participants sont invités à utiliser le cadre pour évaluer leurs progrès à trois étapes du programme, soit au début, au milieu et à la fin. Des observateurs fiables valident les autoévaluations des participants, et le personnel du programme offre une rétroaction confidentielle. Ainsi, nous pouvons observer où se fait le perfectionnement, corroborer que le programme atteint le résultat souhaité et confirmer que la capacité de leadership s'améliore.

## EXIGENCES DU PROGRAMME

Ce programme est conçu de manière à inspirer et à perfectionner des cadres de la fonction publique ou d'autres secteurs, qui sont en milieu de carrière, à accepter de plus amples fonctions de leadership à l'avenir. Nous sommes d'avis que les leaders efficaces sont des apprenants à vie, et nous nous attendons qu'ils participent activement tout au long de leur parcours avec nous et qu'ils accomplissent ce qui suit :

- remplir des autoévaluations sur leur pratique de leadership au début, au milieu et à la fin du programme;
- achever les lectures assignées et réfléchir à l'avance à des questions qui demandent réflexions;
- être présents et participer activement aux sessions et aux voyages d'études;
- partager la responsabilité des comptes rendus et des leçons liés aux voyages d'études;
- présenter et traiter une étude de cas ou un travail équivalent ou encore un sujet convenu.



Nous comprenons que les participants aient des demandes professionnelles, familiales et personnelles qui sollicitent leur temps et leur attention. Néanmoins, nous croyons qu'une saine gestion du temps est l'apanage d'un leader efficace qui puisse organiser son horaire de manière à tirer pleinement avantage de l'investissement d'apprentissage dont ils ont fait l'objet. Le programme exige une participation à ce qui suit :

- l'initiation et le camp de bases (au moins 7 jours);
- au moins sept sessions régulières pour les deux parties de 10 mois du programme (habituellement d'une durée d'une journée et demie chacune), soit l'équivalent d'au moins 25 jours;
- jusqu'à trois voyages d'études d'une semaine (en plus de la période réservée aux déplacements), soit l'équivalent de 15 jours au total;
- environ une journée supplémentaire par mois pour les lectures et les travaux.

Les participants et les présentateurs sont invités à s'exprimer et à discuter librement en anglais ou en français.

Ainsi, les participants sont censés être à l'aise dans les deux langues officielles.

Le programme débouche sur un certificat décerné par la Faculté des sciences sociales. Il ne mène pas à des crédits universitaires formels.

« Le programme m'a procuré une bonne dose de confiance en moi... et a piqué ma curiosité – il m'a en fin de compte permis de réfléchir à des questions tout à fait différentes de celles sur lesquelles j'étais habitué de me pencher. »

(Une participante de la Cohorte IV)



## LE PERSONNEL DU PROGRAMME



**Natasha Rascanin** - Natasha s'est jointe au Centre en gestion et politiques publique de l'Université d'Ottawa en 2021, après plus de trente ans dans la fonction publique fédérale où elle a occupé des postes de plus en plus élevés au sein du Ministère des Finances, de l'Agence des services frontaliers du Canada, du Bureau du Conseil privé (Affaires intergouvernementales) et Infrastructure Canada. Natasha a terminé sa carrière dans la fonction publique en tant que sous-ministre adjointe à la transformation chez Transport Canada, où elle a dirigé la modernisation interne du ministère, ainsi que le plan horizontal de protection des océans, en mettant fortement l'accent sur la réconciliation autochtone. Elle a fait ses preuves en matière de constitution d'équipes ainsi que de mentorat et d'encadrement de personnes.



**James Lahey** – M. Lahey est professeur-chercheur invité et directeur du Centre en gestion et politiques publiques de l'Université d'Ottawa depuis 2009. De 1973 jusqu'au début de 2009, il a fait partie de la fonction publique fédérale. Au cours de ses dix dernières années au gouvernement, il a siégé successivement comme sous-ministre délégué auprès de Développement des ressources humaines Canada, secrétaire délégué auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor, sous-ministre délégué auprès des Affaires indiennes et du Nord canadien et sous-secrétaire du Cabinet (Renouveau de la fonction publique) au sein du Bureau du Conseil privé.



**Simon Larivée-Boisvert** – Simon est le coordonnateur administratif au Centre en gestion et politiques publiques. Il a travaillé auparavant en tant qu'agent en relations de travail académique au bureau du Vice-rectorat associé aux affaires professorales de l'Université d'Ottawa. Simon est titulaire d'un B. Sc. soc. spécialisé bidisciplinaire en administration publique et science politique.



**William Pullen** – M. Pullen est un expert du développement humain et organisationnel dans le secteur public. Au cours d'une période échelonnée sur vingt-cinq ans, il a conçu, offert et évalué des programmes de leadership et de perfectionnement professionnel au sein du gouvernement canadien, et auprès des gouvernements de la Saskatchewan, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Il a enseigné des cours d'études supérieures sur le comportement organisationnel avancé, sur le leadership organisationnel et sur les changements organisationnels aux universités Queen's et Carleton et il détient des titres de compétence professionnelle en technologies du rendement humain (CPT) et en stratégies sur le capital humain (MHCS).



**David Henley** – David est cadre en résidence au Centre en gestion et politiques publiques depuis la fin de 2017, Il a consacré plus de 30 ans à la fonction publique fédérale et a siégé à titre de directeur général dans divers services, dont le Développement exécutif, les Communications et la Gestion intégrée. Diplômé de la London School of Economics, David a consacré 8 ans au gouvernement de la Saskatchewan.

## RESSOURCES DU PROGRAMME

Dans le cadre du programme, nous invitons d'actuels et d'anciens hauts fonctionnaires fédéraux et d'autres experts émérites à s'adresser aux participants. Nous faisons également appel aux professeurs et aux cadres en résidence associés à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales (ÉSAPI) et à d'autres organisations de l'Université d'Ottawa. L'annexe A fournit des exemples de conférenciers exceptionnels qui ont partagé leurs intuitions avec les cohortes des dernières années.

Le programme de certificat a pignon sur rue à la maison Odell, un édifice datant du XIX<sup>e</sup> siècle, entièrement restauré, situé au 180 de la rue Waller, près du canal Rideau, au centre-ville d'Ottawa.

Un site Web consacré au programme permet aux participants d'avoir accès aux ordres du jour et aux présentations, ainsi qu'aux documents de lecture et autres ressources.

« Le cours m'a appris à être plus résilient, plus stratégique et plus avisé. J'y ai trouvé une richesse et une pluralité de points de vue et je suis devenu plus à l'aise de prendre les meilleures décisions qui soient à partir des renseignements disponibles au moment indiqué. »

(Un participant de la Cohorte IX)

