



BROCHURE DU
PROGRAMME DE CERTIFICAT EN
LEADERSHIP DU PERSONNEL
POUR ATTEINDRE DES RÉSULTATS

Les organisations réussissent parce qu'elles démontrent un leadership efficace et qu'elles disposent d'une main-d'œuvre habile, engagée et motivée. Le Programme de certificat en leadership du personnel pour atteindre des résultats est un programme de perfectionnement professionnel destiné aux cadres supérieurs du secteur public qui dirigent des effectifs ou qui prévoient le faire au fil de leur carrière. Le Programme leur offrira un cadre robuste pour comprendre la façon de diriger une main-d'œuvre et les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener leurs employés vers la réussite.



Pourquoi ce programme? Pourquoi maintenant?

La fonction publique cherche à résoudre des problèmes et à améliorer les résultats pour les Canadiens. Une main-d'œuvre importante et diversifiée est déployée chaque jour à l'échelle du Canada pour y parvenir. Le rôle des hauts dirigeants est de déceler les compétences et les capacités qui sont nécessaires pour attirer et conserver en poste le talent recherché et pour organiser et motiver cette main-d'œuvre à produire les résultats que les gouvernements attendent et que les Canadiens méritent. Au cours de récentes conversations, certains dirigeants et professionnels ont mis en doute la capacité de la fonction publique à produire des résultats concrets de façon continue par la mobilisation de sa main-d'œuvre.

Comprendre la responsabilité de la direction pour ce qui est du rendement d'un effectif débute par un virage dans la conversation sur la gestion des ressources humaines, d'un point de vue axé sur les règles et les transactions à un point de vue qui perçoit la main-d'œuvre comme le principal actif qu'une organisation déploie afin de générer de la valeur et produire des résultats pour les Canadiens. Dans un monde de plus en plus complexe et jalonné de défis, offrir une gestion des ressources humaines réussie est d'une importance primordiale. Une main-d'œuvre bien huilée qui concrétise les priorités crée une crédibilité et peut bâtir une confiance dans le gouvernement. Constituer et conserver une main-d'œuvre qui réponde prestement aux circonstances en pleine évolution contribueront à la fois à appuyer les Canadiens et à créer un avantage comparatif inestimable.

Compte tenu de l'évolution des profils démographiques, les jeunes gestionnaires avanceront plus rapidement et seront invités à assumer des responsabilités de direction et de gestion accrues à mesure que la génération précédente prendra sa retraite. Il est donc opportun d'offrir à ces cadres des possibilités de perfectionnement conçues pour les doter d'une perspective, des connaissances, des compétences et de la confiance leur permettant de diriger et de gérer la main-d'œuvre importante et diversifiée dont ils auront besoin pour effectuer la transition vers leurs nouveaux rôles.



Le programme adopte une approche structurée et logique à la gestion des personnes et il vise à combler les besoins de trois groupes : les dirigeants récemment nommés aux postes qui peuvent bénéficier d'une compréhension plus approfondie de la gestion des personnes; les dirigeants qui se préparent à occuper des postes ayant des responsabilités accrues en gestion des personnes; et les professionnels aguerris qui envisagent la possibilité de miser sur leur expérience et d'améliorer davantage leur capacité à relever un défi professionnel crucial et dynamique.

L'architecture d'apprentissage

Le programme vise à améliorer la capacité de mener un effectif vers la réussite et donc à s'assurer que la main-d'œuvre de la fonction publique génère de la valeur pour les Canadiens. Cette visée sera atteinte lorsque les participants pourront accomplir ce qui suit :

- comprendre la philosophie qui sous-tend la gestion de la main-d'œuvre;
- réfléchir de manière stratégique à la structure, la capacité et l'organisation d'une main-d'œuvre;
- utiliser les données métriques et les données analytiques pour dicter les décisions à propos de la gestion de la main-d'œuvre;

- comprendre le rôle de la gestion des talents et appuyer les fonctions des RH;
- être mieux préparés à gérer le rendement à la fois des particuliers et de la main-d'œuvre dont ils sont chargés;
- comprendre comment diriger et gérer un changement ou une transformation de grande envergure; et
- avoir établi un réseau de collègues fiables avec lesquels travailler de manière concertée dans tous les secteurs.

Une approche d'apprentissage souple

À la maison Odell, notre objectif est de parfaire les capacités en direction et en gestion. Trois principes directeurs arment le Programme de certificat en leadership du personnel pour atteindre des résultats :

- Premièrement, nous sommes animés par le principe de l'amélioration du savoir-faire en leadership pour relever les défis du monde réel. Cela signifie qu'un poids accru est accordé aux préoccupations pratiques plutôt que théoriques selon des méthodes d'apprentissage telle que l'espace de réflexion.
- Deuxièmement, nous mettons l'accent sur le principe de la « causerie entre professionnels ». Notre expérience a montré qu'il s'agissait-là d'une façon efficace de transférer le savoir-faire d'un cadre de direction à l'autre. Les participants interagiront avec des hauts dirigeants qui

ont fait preuve de leadership en gestion des ressources humaines afin d'atteindre les résultats escomptés, et avec des penseurs qui offrent le fruit de leurs recherches sur différents aspects de la gestion de la main-d'œuvre.

- Troisièmement, notre dernier principe de conception est un apprentissage adapté et continu grâce auquel le programme cherche à offrir une pertinence exceptionnelle de son contenu, de sa méthode et de ses ressources. Dans la pratique, cela signifie que, bien que le sujet général de chaque module se situe dans le cadre décrit dans le présent prospectus, le contenu particulier des séances est le fruit d'une conversation continue avec les participants, ce qui fait que l'apprentissage comble directement leurs besoins.

Ce que vous en retirez : une capacité de maîtrise accrue

Nous croyons que la capacité d'atteindre les résultats escomptés par le biais d'une bonne gestion des ressources humaines démontre une maîtrise manifeste des compétences en leadership dont les échelons supérieurs ont besoin pour diriger et gérer une main-d'œuvre. Le programme améliorera la maîtrise de tous les domaines établis dans les Principales compétences en leadership de la fonction publique pour un rendement efficace aux échelons de sous-ministre adjoint et de directeur général.

Les participants peuvent s'attendre à une série de riches expériences de perfectionnement à partir des modules et séances soigneusement conçus, qui explorent les nombreux aspects du leadership en gestion des ressources humaines. Les buts visés tout au long du programme : faciliter des perspectives élargies, élever les points de vue, et installer et renforcer un répertoire de leadership en gestion des ressources humaines.

L'expérience d'apprentissage offerte à la maison Odell se fait, selon trois volets imbriqués, sur une période d'environ neuf mois. Les participants peuvent s'attendre à tirer des leçons auprès de professionnels aguerris et de penseurs renseignés, de collègues qui possèdent une mine d'expériences variées, et de leurs propres expériences grâce à une réflexion personnelle sur le changement et la croissance dans leur pratique du leadership.

Les participants peuvent s'attendre à apprendre de différentes façons : en absorbant les lectures proposées, en interagissant durant les séances à la maison Odell, en participant à un voyage d'études pour constater de première main les pratiques exemplaires en gestion des personnes, en présentant des exposés et en discutant de leurs propres expériences avec les collègues et l'équipe



du programme, et en s'offrant des périodes de réflexion pour songer aux leçons apprises et pour les intégrer.

Les participants peuvent s'attendre à un environnement d'apprentissage positif qui soit sûr, respectueux et amusant. Nous appliquons la Règle de la maison Chatham comme point de départ à des discussions franches, songées et variées. Nous demandons aux participants d'apporter leur curiosité et leur énergie, de participer aux échanges, de contester les idées reçues et d'en discuter, et d'ajouter de la valeur à la conversation en partageant leurs idées et leurs expériences.

La participation et les travaux individuels

Les participants sont censés assister aux séances mensuelles d'une journée et demie chacune et participer à un voyage d'études de trois jours durant le programme.

Les participants seront invités à achever trois types de travaux.

- D'abord, de préparer deux autoévaluations du leadership à la lumière du Cadre de pratique du leadership d'Odell, en y mettant l'accent sur la gestion des personnes. L'un est exigible au début et un autre à la fin du programme. Une rétroaction confidentielle sera offerte à chacun.

Bien qu'elle puisse être difficile à remplir, les participants des autres programmes d'Odell qui ont appliqué cette approche disent que l'évaluation a eu un impact positif important sur la façon dont ils se perçoivent à titre de dirigeants ayant évolué durant leur programme.

- Ensuite, de préparer un profil complet de leur main-d'œuvre et de le mettre à jour tous les mois à mesure qu'ils acquièrent des connaissances sur la gestion des ressources humaines dans chaque module. Un profil de la main-d'œuvre achevé peut devenir un précieux outil pour appuyer la prise de décisions ministérielle et offre un rendement direct sur le capital investi effectué dans le programme.
- Enfin, de préparer et de présenter une étude de cas d'une expérience personnelle en gestion des ressources humaines qui soit pertinente au contenu d'un module. Cela prend habituellement la forme d'un bref exposé suivi d'une discussion dans l'espace de réflexion avec les collègues et l'équipe. Ces expériences de cas procurent une façon de partager les leçons apprises et permettent aux autres de profiter des leçons de l'expérience du participant.

Le Programme en un coup d'œil

Le Programme en est un de perfectionnement professionnel qui culmine par un certificat attribué par l'Université d'Ottawa. Il ne donne pas droit à des crédits universitaires et n'aboutit pas à une note. Les modules du Programme sont offerts de manière bilingue, en anglais et en français, les participants et les présentateurs travaillant dans la langue officielle de leur choix.

Le programme est d'une durée de neuf mois avec des modules d'une journée et demie tous les mois et un voyage d'études de trois jours à mi-parcours du programme. Par suite d'une séance introductive permettant de familiariser les participants à l'environnement d'apprentissage d'Odell, le programme se compose de huit modules, un pour chaque activité fonctionnelle qui ajoute de la valeur à une main-d'œuvre. Chaque module porte sur les outils, les techniques et les défis qu'un gestionnaire devra maîtriser afin de créer et de conserver un effectif à haut rendement.



PROGRAMME DE CERTIFICAT EN LEADERSHIP DU PERSONNEL POUR ATTEINDRE DES RÉSULTATS

Module n° 1 : Le camp de bases – La gestion des ressources humaines dans la fonction publique	Module n° 2 : Le profil de l'effectif et la planification de la main-d'œuvre	Module n° 3 : Le recrutement, le déploiement et la rétention d'une main-d'œuvre	Module n° 4 : Le voyage d'études pour observer les pratiques exemplaires en gestion des ressources	Module n° 5 : La mobilisation et le perfectionnement d'une main-d'œuvre	Module n° 6 : Soutenir et maintenir une main-d'œuvre	Module n° 7 : Le changement et la transformation de la main-d'œuvre	Module n° 8 : Le rendement de la main-d'œuvre et l'aboutissement du parcours	Module n° 9 : Le rendement de la main-d'œuvre et l'aboutissement du parcours
--	---	--	---	--	---	--	---	---

MODULE N° 1 : LE CAMP DE BASES – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La séance du camp de bases offre un recyclage des notions en gestion des ressources humaines et instaure une compréhension commune des cadres, des rôles, des systèmes et des structures juridiques et stratégiques utilisés en gestion de la main-d'œuvre du secteur public. Les participants se concentreront également sur la responsabilité et la reddition de comptes en gestion des ressources humaines et discuteront des activités qui ajoutent de la valeur à une main-d'œuvre.

MODULE N° 2 : LE PROFIL DE L'EFFECTIF ET LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Ce module montrera aux participants comment décrire une main-d'œuvre en termes de profils démographiques, de données métriques et de comportements. Il vise à augmenter le confort des participants en ce qui a trait à l'utilisation des données analytiques sur la main-d'œuvre afin de constituer un profil qu'ils et elles pourront utiliser

pour établir un alignement et une cohérence entre les priorités stratégiques et les aptitudes et capacités de leur main-d'œuvre.

MODULE N° 3 : LE RECRUTEMENT, LE DÉPLOIEMENT ET LA RÉTENTION D'UNE MAIN-D'ŒUVRE

Le point focal de ce module consiste à comprendre les défis pratiques en recrutement et déploiement des bonnes ressources humaines et la façon de mieux attirer les talents scientifiques, professionnels et de gestion, y compris la mise à profit des médias sociaux. La conversation passera ensuite à une discussion des outils et des techniques utilisés pour déployer les talents par l'intermédiaire des activités de dotation pour que les capacités soient disponibles aux endroits et au moment requis. Une section de clôture se penchera sur les défis de conserver en poste les talents.

MODULE N° 4 : LE VOYAGE D'ÉTUDES POUR OBSERVER LES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le programme comprend un voyage d'études de trois jours au Canada, organisé sous forme d'un événement d'apprentissage par l'action. Les participants étudieront les pratiques exemplaires en gestion des ressources humaines des secteurs public, parapublic et privé, puis en feront l'expérience de première main en visitant des organisations hors pairs et en apprenant des membres de leur haute direction comment ils dirigent et atteignent les résultats

escomptés par le biais de leur leadership en gestion des ressources humaines.

MODULE N° 5 : LA MOBILISATION ET LE PERFECTIONNEMENT D'UNE MAIN-D'ŒUVRE

Ce module commence par une discussion des défis à mobiliser les ressources humaines pour que les employés individuels soient autonomisés et concentrés sur l'ajout d'une valeur à leurs postes grâce à un rendement efficace. Cette conversation mènera à une discussion sur la façon d'améliorer les capacités et aptitudes d'une main-d'œuvre. Les participants s'informeront sur les liens entre les compétences comportementales, le rendement et les capacités de la main-d'œuvre, et la façon d'évaluer une priorité stratégique afin de déterminer les comportements permettant de la concrétiser. Une séance de clôture traitera des cultures organisationnelles comme élément clé du développement organisationnel

MODULE N° 6 : SOUTENIR ET MAINTENIR UNE MAIN-D'ŒUVRE

Dans ce module, les participants examineront comment les climats de travail et la culture organisationnelle influent sur le rendement. Une discussion de la façon d'évaluer les climats de travail comprendra une étude des défis de santé mentale et autres en milieu de travail, de la façon de déterminer les facteurs qui donnent lieu à des milieux de travail « toxiques » et de la façon d'assumer la reddition de comptes pour créer un milieu de travail sain. Cette séance explorera également comment la rémunération dicte le rendement et comprendra une discussion des principes, structures et processus utilisés pour gérer les liens avec les syndicats et les agents de négociation.

MODULE N° 7 : LE CHANGEMENT ET LA TRANSFORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Ce module traite des défis à gérer le changement, la transition et la transformation dans les organisations publiques pour qu'elles continuent de satisfaire aux attentes en matière de rendement. Les participants étudieront les caractéristiques du changement progressif,



discontinu et par étapes dans le secteur public et se pencheront sur les effets de la transition sur les employés. Ils discuteront de la façon optimale de gérer le défi d'un changement de culture organisationnelle. Par la suite, ils étudieront comment réussir en gestion d'un changement et d'une transformation de grande envergure.

MODULE N° 8 : LE RENDEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET L'ABOUTISSEMENT DU PARCOURS

Dans le dernier module du programme, les participants sont censés présenter le profil achevé de leur main-d'œuvre. Durant la séance, les participants intégreront les leçons qu'ils auront apprises à propos du rendement et acquerront une perspective dominante de la façon optimale de créer, de mener et de gérer une main-d'œuvre bien huilée. Le programme se terminera par une discussion avec les hauts dirigeants sur les priorités permettant d'améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

MODULE N° 9 : LE RENDEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET L'ABOUTISSEMENT DU PARCOURS

Dans le dernier module du programme, les participants seront invités à partager ce qu'ils ont appris en complétant leurs profils de main-d'œuvre et, en s'appuyant sur les huit modules précédents, à articuler une perspective globale sur la meilleure manière de développer, diriger et gérer une main-d'œuvre performante. Le programme se termine par un événement de célébration au cours duquel, accompagnés de leurs sponsors, ils auront l'occasion de faire le bilan des progrès accomplis et de réfléchir à ce que cela signifiera pour eux dans le contexte de leurs propres organisations.



LES CANDIDATURES AU PROGRAMME

La maison Odell accepte les candidatures de ministères et d'organismes. Les participants éventuels devraient normalement satisfaire aux critères suivants :

- occuper actuellement un poste de haute direction au sein d'une organisation publique ou parapublique;
- souhaiter assumer une responsabilité de direction accrue dans les fonctions liées à la gestion des ressources humaines;
- être recommandés par l'équivalent du sous-ministre, sous-ministre adjoint ou chef de la direction/vice-président pertinent;
- être disposés à s'engager à achever les travaux du programme, à participer aux séances et aux activités.

Le coût du programme est de 10 500 \$ + TVH, ce qui comprend les droits de scolarité, le matériel pédagogique et les repas sur place lors des séances tenues à Ottawa. Les organismes parrains doivent également assumer les frais de déplacement et d'hébergement des participants lors du voyage d'études. Le montant de 10 500 \$ est payable en un (10 500 \$) ou deux (5 250 \$) versements et doit être réglé d'ici la fin avril de l'année respective.

Les candidatures doivent comprendre ce qui suit :

- une lettre expliquant les motifs pour lesquels le candidat souhaite participer au programme;
- une lettre de recommandation d'un collègue ou d'un ancien patron sur comment une participation avantagerait le candidat proposé;
- une lettre d'appui de l'équivalent du sous-ministre, sous-ministre adjoint ou chef de la direction/vice-président pertinent, s'il y a lieu;
- un curriculum vitae à jour.

Les candidats proposés participeront à un entretien avec le directeur du Programme pour confirmer qu'ils sont pleinement conscients des attentes et engagements.

Les candidatures doivent être envoyées à :

Équipe Maison Odell

Centre en gestion et politiques publiques
Université d'Ottawa
Maison Odell
180, rue Waller Sud
Ottawa, Ontario K1N 9B9
cgpp-cpmp@uOttawa.ca
613-796-6100

Toute question à propos du programme peut être adressée à :

Gerry Thom

Directeur du programme
Courriel : gthom@uOttawa.ca

Susan Gregson

Directrice du programme
Courriel : sgregson@uOttawa.ca