

Université d'Ottawa

École supérieure d'affaires publiques et internationales
Centre en gestion et politiques publiques

Carleton University

School of Public Policy and Administration
Regulatory Governance Initiative



BROCHURE DU PROGRAMME DE CERTIFICAT DE **LEADERSHIP EN RÉGLEMENTATION**



uOttawa



Carleton
UNIVERSITY

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN LEADERSHIP DANS LE DOMAINE DE LA RÉGLEMENTATION

Le Programme de certificat de leadership en réglementation est un programme avancé de perfectionnement professionnel s'adressant à ceux qui travaillent à façonner un aspect ou un autre du processus de réglementation, en partant des politiques et de la conception jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation. Ce programme d'études offre un cadre de formation rigoureux afin d'acquérir les connaissances, les compétences et l'information nécessaires pour assumer un leadership dans un domaine qui évolue rapidement.

On trouvera dans la présente brochure une description du Programme et du contexte dans lequel il s'inscrit, ainsi que de la méthode d'apprentissage proposée, et des avantages que les participants pourront en retirer.

La réglementation est, pour toute société, un moyen important d'atteindre des objectifs. Ils touchent plusieurs aspects de notre vie quotidienne, qu'il s'agisse des aliments que nous consommons, de l'eau que nous buvons, des véhicules que nous conduisons ou de l'énergie que nous consommons.

Traditionnellement, le processus de réglementation était l'apanage de l'État dans la mesure où les gouvernements se servent de leur pouvoir législatif pour prescrire les comportements acceptables dans une société et pour imposer des pénalités en cas de non-conformité. Dans un pays aussi grand et aussi complexe que le Canada, il est extrêmement exigeant d'atteindre un certain degré de cohérence entre les mesures prises par les gouvernements et les organismes publics aux échelons fédéral, provinciaux, territoriaux, municipaux et des Premières Nations.

Au cours des dernières années, d'autres protagonistes non étatiques du secteur privé et de la société civile, agissant parfois ensemble, sont devenus de plus en plus actifs, ambitieux et influents. Ils exploitent en effet les forces du marché pour promouvoir des changements de comportement. Dans un domaine dynamique comme la réglementation, d'autres catalyseurs du changement ont vu le jour, notamment dans le contexte des nouveaux accords commerciaux, des progrès enregistrés en sciences et en technologie et des attentes du public, qui changent et se cristallisent fréquemment autour d'accidents et de surprises.

Dans une économie et une société mondialisées et plus que jamais concurrentielles et intégrées, il est de première importance de mettre en place un système réglementaire équilibré. Ce dernier doit être plus efficient, plus efficace et assez souple pour être adapté aux circonstances



changeantes. De cette manière, il contribuera au bien-être de tous les Canadiens et représentera un précieux avantage comparatif.

Après des échanges continus avec des leaders et des praticiens œuvrant dans le domaine de la réglementation, il est apparu clairement que la capacité actuelle et future du Canada à réglementer efficacement est lacunaire. Cette situation est documentée dans le secteur public et, à des degrés divers, dans d'autres secteurs contribuant aux travaux de réglementation (l'industrie, les associations professionnelles et d'autres ONG). Ce programme d'études vise à répondre aux besoins de ceux qui viennent d'être nommés à des postes de cadres, surtout s'ils viennent d'un autre domaine ou s'ils assumaient des responsabilités moindres, et qui pourraient bien ne pas être au courant de la complexité du processus de réglementation et de la rapidité avec laquelle ce domaine évolue. Il aidera également des professionnels prometteurs à effectuer la transition vers des postes de pouvoir dans ce domaine. Même les praticiens chevronnés seront heureux de saisir une occasion de renouveler et d'approfondir leur réflexion dans une atmosphère de coopération et d'échange avec leurs pairs.

Le Programme de certificat de leadership en réglementation vise à combler les lacunes observées dans le domaine de la réglementation et à revitaliser la communauté responsable de la réglementation au Canada. L'Université d'Ottawa et l'Université Carleton ont collaboré pour forger ce programme d'études. Cette collaboration unique entre deux universités de la capitale du Canada repose sur les forces distinctes de chacune; sur leur recherche de pointe en matière de gouvernance de la réglementation et de gestion publique, et de leur expertise en développement du leadership.

UNE MÉTHODE D'APPRENTISSAGE FLEXIBLE

Nous visons essentiellement à développer les capacités de la fonction de réglementation du point de vue du leadership, de la gestion et de l'intendance. Nos diplômés seront davantage en mesure de mettre en place et de maintenir les conditions permettant une régulation efficace, que ce soit au niveau des personnes, des processus ou des systèmes.



Trois principes ont orienté la conception de cette méthode :

En premier lieu, nous avons été guidés par l'idée de développer la *capacité de leadership* permettant de régler des problèmes concrets, ce qui veut dire que notre méthode pédagogique met davantage l'accent sur des préoccupations d'ordre pratique plutôt que théorique, et que l'apprentissage passe par la résolution de problèmes et par l'action, avec une insistance sur les nouvelles orientations dans ce champ d'exercice qui évolue rapidement.

En deuxième lieu, nous prétendons qu'il est plus enrichissant d'aborder la question de savoir comment réguler efficacement en ce XXI^e siècle en favorisant les échanges de « praticiens à praticiens ». Cela signifie plus précisément que, pour explorer les problèmes contemporains qui se posent dans ce domaine, et les défis qu'il reste à relever, les participants auront tout le loisir d'interagir avec des praticiens et des dirigeants éclairés. Grâce à des activités structurées et dirigées, et à des conversations spontanées, le programme d'études permettra aux participants et aux personnes ressources d'échanger leurs connaissances, leurs compétences et leur savoir-faire, ce qui favorisera la croissance de la capacité de leadership dans des fonctions de réglementation.



En troisième lieu, le programme a été conçu de sorte qu'il soit pertinent pour les participants du point de vue du contenu et atteigne l'excellence du point de vue de la méthode et des ressources. En pratique, cela veut dire que si le sujet général de chaque module est structuré selon ce qui est indiqué ici, le contenu particulier de chaque séance, la méthode et le choix des spécialistes sont, eux, le résultat d'une conversation guidée continue avec et entre les participants. Cette approche permet de s'assurer que les apprentissages répondent directement aux besoins des participants.

À QUOI VOUS ATTENDRE :
MEILLEURES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES ACCRUES

- La capacité de leadership dans le secteur de la réglementation pourrait se définir comme une série de compétences en leadership déployées dans des fonctions de réglementation aux échelons de cadre supérieur. À partir du cadre élaboré par l'initiative de gouvernance dans le domaine de la réglementation (Regulatory Governance Initiative) de l'Université Carleton, le programme vise à inculquer aux participants des compétences essentielles dans les principaux domaines de la réglementation en vue d'exercer un leadership efficace :
- développer la capacité d'évaluer les faits à l'aide de données de qualité et d'outils d'analyse fiables, tout en sachant reconnaître les limites auxquelles on se heurte fréquemment et savoir composer avec elles;
 - encourager l'adoption de mesures souples susceptibles d'être rapidement adaptées à de nouvelles données, et améliorer la précision de l'effet d'un règlement;
 - promouvoir l'alignement sur les partenaires et sur les régimes réglementaires internationaux;
 - avoir recours à un processus ouvert, dynamique et consultatif fondé sur la transparence et le partage des responsabilités;



- s'assurer que les paramètres de rendement utilisés traduisent l'effet d'un règlement proposé ou ses coûts, ou les deux, afin que le règlement puisse être évalué en vue de mesurer son impact;
- privilégier les mesures de conformité et d'application qui sont efficaces, justes et abordables;
- encourager l'élaboration de règlements sous forme de système ou de projet pouvant être administré, modifié ou adapté relativement facilement.

PROGRAMME DE CERTIFICAT DE LEADERSHIP EN RÉGLEMENTATION						
Module 1 & 2 Camp de Base	Module 3 Repérer et évaluer les difficultés	Module 4 Stratégie réglementaire 1	Module 6 Stratégie réglementaire 2	Module 7 Mise en œuvre et gestion de la réglementation	Module 8 Examen et évaluation des règlements	Module 9 Bilan et avenir de la réglementation
		Module 5 – Voyage d'études				

APERÇU DU PROGRAMME

Le programme est composé de neuf modules (comprenant un voyage d'études) débutant chaque automne. Les deux premiers modules prennent la forme de camps de base visant à revisiter les principes de base de la réglementation et à vérifier que l'on a une compréhension commune de ces principes. La suite du programme est composée de six modules d'une journée et demi, un pour chaque étape du cycle de vie des règlements, et d'un voyage d'études de trois jours au Canada. Lors du dernier module, qui dure une journée et demie, les participants font la synthèse de ce qui a été appris jusque-là et discutent des défis à venir.

Modules 1 et 2 – Camps de base

Le camp de base permet de passer en revue les rudiments de la régulation du point de vue de la haute direction. On insiste sur la compréhension des principes et des concepts fondamentaux et du rôle du gouvernement; sur le devoir de vigilance qui revient à l'autorité de réglementation et sur l'évolution du cadre de réglementation canadien, en faisant une distinction entre les partenaires, les clients et les parties prenantes, et en se penchant sur les grandes relations et méthodes qui permettent de faire avancer des dossiers dans le domaine de la réglementation. La séance se termine par un examen de la méthode axée sur le cycle de vie en matière de régulation et par des échanges sur le fait que ceci devient un parcours d'apprentissage dans le reste des modules.

*Module 3 – Repérer et évaluer les difficultés :
recueillir, comprendre et s'appuyer sur les faits*

Dans le cadre de ce troisième module, trois grands axes vont guider le travail des participants. Premièrement, ils vont explorer comment devenir plus conscients de leur environnement au point de détecter les difficultés qui émergent ou qui pourraient émerger et qui pourraient devenir préoccupantes du point de vue de la régulation. Deuxièmement, ils vont réfléchir à la manière dont le rapport réciproque entre les faits et les valeurs sociétales oriente les décisions en matière de réglementation, sans oublier l'impact que les hypothèses fondées sur des valeurs ont sur l'évaluation du risque, et aux principaux facteurs qui influent sur le niveau de précaution qui doit être pris dans n'importe quel cadre décisionnel. Troisièmement, ils vont passer en revue les méthodes, techniques et pratiques exemplaires utilisées pour communiquer, consulter, collaborer et coopérer avec les parties prenantes relativement à ces questions.

Module 4 – Stratégie réglementaire 1 : Sélection et conception d'instruments

Dans ce quatrième module, les participants vont jongler avec trois grandes idées. D'abord, ils vont explorer les avantages et les désavantages d'instruments divers, allant des incitatifs à la coercition. Deuxièmement, ils vont examiner les concepts de co-réglementation adaptative fondée sur la performance, et les différentes façons d'appliquer ces concepts. Enfin, ils vont examiner le défi d'aligner et de mailler différents systèmes réglementaires dans le domaine national et international et discuter du meilleur moyen de communiquer, de collaborer et de coopérer avec différents partenaires et parties prenantes, y compris les Premières Nations.

Module 5 – Voyage d'études

Le programme comprendra un voyage d'études de trois jours au Canada. Les participants seront aux prises avec un enjeu et observeront le contexte qui l'entoure. Ils seront ainsi sensibilisés à la complexité de la régulation



et à ses nuances, ainsi qu'à la nécessité de faire des choix pragmatiques au moment de sélectionner, de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie réglementaire.

Module 6 – Stratégie réglementaire 2 : Sélection et conception d'instruments

Dans le Module 6, les participants vont continuer d'étudier la sélection et la conception d'instruments de réglementation, et se concentrer davantage sur l'analyse d'impact de la réglementation, notamment l'utilisation des analyses de rentabilité, et leurs limites. La Cohorte va prendre en considération les effets de la réglementation sur le flux des échanges commerciaux et sur les chaînes de valeur (et vice versa) et son impact sur les économies fragiles. Ils se pencheront également sur les principales étapes du processus générique visant à cerner les goulets d'étranglement et les domaines d'innovation possible.

Module 7 –
Mise en œuvre et gestion de la réglementation

Dans le cadre du Module 7, nous traiterons des défis que pose la gestion de la conformité et de l'application du point de vue opérationnel. La Cohorte travaillera avec des spécialistes pour explorer l'utilisation d'approches et stratégies différentes visant à assurer la conformité. Les participants réfléchiront à l'importance de comprendre l'expérience de la conformité aux points de prestation de services. Avec ceci en toile de fond, nous parlerons du défi que pose la gestion d'équipes de professionnels et de spécialistes techniques œuvrant dans des domaines aussi variés que les sciences, le génie, les politiques, la législation et son application.

Module 8 – Examen et évaluation des règlements

Le Module 8 porte sur la nécessité d'examiner et d'évaluer les règlements et les programmes de réglementation. Plus important encore, la séance sera l'occasion d'échanger sur la manière d'écouter les commentaires des parties prenantes et des partenaires, d'en tirer des leçons et de modifier les programmes de réglementation en conséquence.

Module 9 – Bilan et avenir de la réglementation

Le Module 9 est consacré à l'intégration et à la synthèse des acquis du programme et on en profitera pour examiner l'avenir de la réglementation au Canada.

CRITÈRES DU PROGRAMME

Ce programme vise à préparer des cadres prometteurs à occuper des postes de leadership comprenant davantage de responsabilités dans le domaine de la réglementation et à assumer des fonctions de leadership élargies.

Pour être efficace, un leader doit apprendre en permanence. Par conséquent, le Programme exige un engagement actif de la part des participants, à savoir :

- se préparer en effectuant les lectures assignées;
- participer activement aux séances et aux voyages d'études;
- partager la responsabilité des activités et des présentations de groupes;
- préparer des autoévaluations sur leur « exercice du leadership » au début et à la fin du programme;
- tenir un journal des apprentissages pendant toute la durée du Programme.

Pendant toute la durée du programme (neuf mois), les participants devront s'engager à y consacrer environ une journée et demie par mois. Ils devront également consacrer se préparer aux séances et à un voyage d'études, c'est-à-dire :

- huit séances (normalement d'une journée et demie chacune) représentant un total de 12 jours;
- un voyage d'études de trois jours au Canada;
- environ une demi-journée de plus par mois pour les lectures et travaux.

Le programme culmine avec un certificat conféré par l'Université d'Ottawa et l'Université Carleton. Il ne donne pas droit à des crédits universitaires. Les modules du programme sont offerts dans les deux langues officielles, soit en français et en anglais, et les participants et les présentateurs s'expriment ou écrivent dans la langue de leur choix.



MODALITÉ DE DEMANDE

Les participants à ce programme devraient répondre aux critères suivants :

- occuper un poste exécutif de leadership au sein de la fonction publique fédérale ou provinciale (directeur général ou directeur) ou un poste équivalent;
- avoir un profond désir d'assumer des fonctions de leadership plus importantes dans le secteur de la réglementation;
- être recommandés par leur sous-ministre ou sous-ministre adjoint, ou par des personnes occupant des fonctions équivalentes (PDG ou vice-président);
- bien vouloir s'engager à faire les travaux prescrits dans le cadre du programme, à assister aux séances et à y participer activement.

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 à la fin du mois d'avril de l'année suivante.

Les demandes doivent inclure les documents suivants :

- une lettre expliquant les motifs pour lesquels le candidat ou la candidate souhaite participer au programme;
- une lettre d'appui du sous-ministre ou du sous-ministre adjoint pertinent, ou de la personne occupant un poste équivalent (PDG ou vice-président);
- un curriculum vitae.

Veuillez envoyer votre dossier à :

Équipe Maison Odell

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

Toute question concernant le Programme peut également être adressée aux personnes suivantes :

Université d'Ottawa :

Ellen Burack

Directeur du Programme
Centre en gestion et politiques publiques
Faculté des sciences sociales
Courriel : eburack@uOttawa.ca