

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GOUVERNANCE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP POUR  
LES CADRES SUPÉRIEURS (PDLCS)

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À  
M. JEAN-FRANÇOIS OUELLET ET  
M. PATRICK NICOLE

DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE,  
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ORGANISATIONS,  
ENP7969-S STAGE.

PAR RUXANDRA MATEI

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	p. 3
LISTE .....	p. 4
RÉSUMÉ .....	p. 7
1. INTRODUCTION.....	p. 8
2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT .....	p. 9
2.1 Description de l'organisation	
2.2 Description du mandat	
3. RECENSION DES ÉCRITS .....	p. 13
3.1 Gouvernance théorique	
3.2 Les composantes du cadre de la gouvernance théorique	
3.3 Distinctions pertinentes	
3.4 Les quatre modèles de gouvernance pratique	
4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION .....	p. 29
5. RÉSULTATS .....	p. 34
6. RECOMMANDATIONS .....	p. 42
7. CONCLUSION .....	p. 46
8. ANNEXE – MANDAT DE RÉFÉRENCE .....	p. 47
9. BIBLIOGRAPHIE .....	p. 49

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport de stage a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes et je me considère choyée d'avoir été encouragée par cette belle équipe.

Tout d'abord, j'aimerais remercier M. Ouellet, mon professeur de stage, pour sa supervision et sa confiance en moi durant ce projet.

Je veux particulièrement remercier M. Patrick, mon superviseur de stage, sans lequel ce projet n'aurait jamais vu le jour. Sa patience, ses explications et ses commentaires ont contribué à bonifier ce travail ainsi que mes réflexions personnelles et professionnelles.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance envers Mme Josée, ses encouragements et sa certitude inconditionnelle en mes capacités ont illuminé mon parcours.

En dernier lieu, à ma maman, mon papa, mon grand frère, Ryan et Claudia, je suis très chanceuse d'avoir parcouru cette aventure avec vous à mes côtés.

## LISTES DES ABRÉVIATIONS

BDPRH – Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines

CEMT – Centre d'éthique en milieu de travail

CFP – Commission de la fonction publique

CSE – Chef des Services d'examen

ÉFPC – École de la fonction publique du Canada

PDLCS – Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (Question d'alléger le texte, dans le rapport, nous allons se référer au terme Programme)

PE – Protocole d'entente

PED – Programme d'éthique de la défense

SPAC – Services publics et Approvisionnement Canada

SCT – Secrétariat du Conseil du Trésor

## LISTES DES FIGURES

Figure 1 – Le modèle de gouvernance d'entreprise : Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs.

## LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 – Échéancier des activités du stage

## RÉSUMÉ

Ce rapport fournit une analyse approfondie de la gouvernance du Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs (PDLCS) dans le contexte du secteur public. Il examine les modèles théoriques de gouvernance, les applications pratiques ainsi que les rôles et responsabilités spécifiques des principales parties prenantes. Le rapport présente également une méthodologie détaillée pour développer un modèle de gouvernance adapté, ainsi qu'un plan d'action et un mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires. Les recommandations visent à optimiser les processus décisionnels et à répondre efficacement aux besoins de toutes les parties prenantes impliquées. L'approche du rapport repose sur une analyse approfondie des données et une recherche rigoureuse

## 1. INTRODUCTION

Le rapport vise à recommander un modèle de gouvernance adapté pour le Programme, en identifiant les acteurs impliqués, le processus décisionnel et en proposant un plan d'action et un mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires. Pour ce faire, le rapport comprend une recension des écrits théoriques sur la gouvernance, la méthodologie de recherche et d'intervention, les résultats obtenus, ainsi que les recommandations formulées. Le contenu du rapport met en lumière l'importance de la gouvernance dans le développement du leadership pour les cadres supérieurs, en mettant l'accent sur la coordination, la transparence et l'efficacité opérationnelle.



## 2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

### 2.1 Description de l'organisation

Tout d'abord, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada joue un rôle crucial dans la gestion du personnel au sein de l'administration publique centrale. En tant qu'entité clé, il fournit des conseils et des recommandations aux hauts responsables, tels que le président du Conseil du Trésor et le secrétaire sur les questions de gestion des ressources humaines pertinentes sous son autorité. De plus, il supervise l'amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle du gouvernement fédéral (Gouvernement du Canada, 2018). Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada établit les exigences pour les programmes de formations, surveille leur conformité et leur intégrité dans les pratiques de gestion des ressources de l'administration publique. En outre, il joue un rôle essentiel dans la résolution des problématiques liées à la classification des postes et dans la direction des administrateurs généraux en lien aux activités de ressources humaines. En somme, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exerce un leadership pour la gestion du personnel au sein de l'administration publique centrale (Gouvernement du Canada, 2018).

En tant qu'entité de cette organisation, le Bureau de la Dirigeante Principale des Ressources humaines (BDPRH) est chargé de superviser les initiatives liées aux ressources humaines, veillant ainsi à l'efficacité et à l'équité des pratiques en matière de gestion du personnel (Gouvernement du Canada, 2024). Le BDPRH joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Sa raison d'être est de garantir que la fonction publique dispose du personnel qualifié, compétent, motivé et nécessaire afin de répondre aux besoins des Canadiens de manière efficace et efficiente (Gouvernement du Canada, 2023). Le BDPRH est responsable de l'élaboration des politiques et d'initiatives stratégiques en matière de ressources humaines, ce qui contribue à s'assurer d'une gestion cohérente et équitable des employés de la fonction publique. Parmi ses principales responsabilités, il y a la planification de la main-d'œuvre, le recrutement, le développement des compétences, la gestion de la performance, et la promotion d'un environnement de travail inclusif et diversifié (Gouvernement du Canada, 2024). Qui plus est, le BDPRH surveille les pratiques de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles respectent les normes et les lois en vigueur, tout en favorisant l'innovation et l'amélioration continue des services offerts par la fonction publique (Gouvernement du Canada, 2023).

Le Programme est une initiative visant à soutenir le développement de cadres supérieurs dynamiques et hautement performants au sein de la fonction publique fédérale. Il offre des opportunités d'apprentissage ciblé pour les cadres actuels de la fonction publique fédérale, allant des niveaux EX-01 à EX-05. Les activités du programme comprennent des volets de mentorat, d'acquisition d'expérience, d'apprentissage et d'évaluation psychométrique, sur une période d'approximativement 15 mois (Gouvernement du Canada, 2022; Gouvernement du Canada, 2022). Le programme vise à développer les compétences nécessaires pour réussir en tant que cadres supérieurs, en mettant l'accent sur le leadership inclusif et la gestion des personnes. Le Programme collabore avec deux partenaires clés pour assurer l'opérationnalisation des activités. L'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC) développe et offre les composantes et la prestation des apprentissages du programme, tandis que la Commission de la fonction publique (CFP) administre les évaluations psychométriques basées sur les compétences clés en leadership. Ces partenariats renforcent l'efficacité et l'impact du programme en offrant une expertise diversifiée et complémentaire (Gouvernement du Canada, 2022).

## 2.2 Description du mandat

Le contexte du mandat se situe au sein du Programme au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce programme est géré par la Division des politiques et programmes de leadership du BDPRH. Depuis 2016, la responsabilité du développement en leadership des cadres supérieurs au sein de la fonction publique a été presque entièrement transférée aux administrateurs généraux des différentes organisations de l'administration publique fédérale. Cependant, les changements récents dans l'environnement, tels que la pandémie et la mise en place d'un modèle de travail hybride, ont créé de nouveaux besoins en matière de développement en leadership (Gouvernement du Canada, 2022). Plusieurs administrateurs généraux ont exprimé le souhait d'intensifier les efforts en matière de développement en leadership pour les cadres supérieurs.

Le mandat de ce stage repose sur l'analyse et la conception d'un modèle de gouvernance en prenant en compte les relations partenariales dans la réalisation de la mission des organisations impliquées et du programme. Le présent stage consistera à développer un modèle de gouvernance approprié pour le programme, appuyées par les connaissances théoriques acquises lors des études au deuxième cycle en administration publique. Par conséquent, afin de développer un modèle de gouvernance adéquat pour le Programme, il sera essentiel d'élaborer des options de gouvernance en analysant les avantages et inconvénients de chaque modèle en fonction du contexte organisationnel du Programme et du mandat respectif des partenaires. Or, l'analyse et la réflexion sur ces modèles appuieront la recommandation d'un modèle de gouvernance adapté au cadre structurel du programme et en cohérence avec les missions spécifiques des partenaires impliquées. Ayant identifié les composantes de la gouvernance du programme tels que les pouvoirs et les autorités respectives, il sera pertinent d'élaborer les flux des principaux processus décisionnels. Dans les dernières activités de ce stage, il est attendu de rédiger un mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires, ainsi qu'une proposition d'un plan d'action pour la mise en œuvre de l'option de la gouvernance recommandée.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs activités sont prévues, telles que l'analyse documentaire pour examiner les documents existants liés aux modèles de leadership, les rapports annuels précédents et les documents stratégiques sur les rôles et les responsabilités des partenaires impliqués dans la gouvernance du programme. Une analyse comparative sera également réalisée pour étudier l'expérience d'autres organisations ayant abordé des défis similaires en matière de gouvernance et

de modèle de leadership, afin d'identifier les meilleures pratiques et les leçons tirées d'expériences similaires. Des entrevues avec les principaux partenaires, telles que l'ÉFPC, la CFP de la fonction publique seront planifiées pour recueillir des informations détaillées quant à leurs besoins et perspectives. Des groupes de discussion seront organisés au sein de l'équipe du programme, pour identifier des idées et des consensus potentiels, favorisant ainsi la collaboration et la création de nouvelles solutions. Enfin, la proposition d'un plan d'action réaliste et bref pour la mise en œuvre de l'option de gouvernance recommandée sera élaborée, incluant des étapes clés, des échéanciers et les rôles et responsabilités.

### 3. RECENSION DES ÉCRITS

#### 3.1 Gouvernance théorique

Le concept de « bonne gouvernance » a vu le jour dans les stratégies économiques et administratives des pays anglo-saxons dans les années 1990 et il a été promu par la Banque Mondiale comme un élément essentiel d'une politique de développement efficace et cohérente. De ce fait, qu'il s'agisse du domaine public ou privé, les objectifs de la gouvernance restent fondamentalement les mêmes : élaborer des stratégies claires, identifier les risques, respecter les intérêts des différentes parties prenantes et enfin, évaluer régulièrement les progrès pour pouvoir apporter les ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés (You Matter, 2024).

Selon la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2024), la gouvernance est définie comme étant un concept global qui dépasse le contrôle. Elle inclut les structures, systèmes et pratiques essentiels pour qu'une entité (ou plusieurs) fonctionne de manière optimale. Cela implique la distribution des pouvoirs de décision, la définition des processus décisionnels puis la détermination des orientations stratégiques. La gouvernance couvre aussi la supervision des activités opérationnelles ainsi que la gestion et la prévention des risques. Un cadre de gouvernance efficace permet de générer des rapports de performance et des données pour favoriser l'amélioration continue et apporter les ajustements nécessaires tout en gardant une direction claire de la vision, la mission et le (ou les) mandat de (ou des) l'entité gouvernée.

Dans la même optique, l'Institut de la gouvernance d'organisations privées et publics (2014-2024) décrit que la gouvernance est une approche stratégique qui consiste à déployer tous les moyens nécessaires pour qu'une organisation atteigne les objectifs pour laquelle elle a été fondée, de manière transparente, efficace et en adéquation avec les attentes de ses parties prenantes.

Avec ces définitions en tête, nous pouvons définir la gouvernance comme l'ensemble des processus, des structures, des politiques et des mécanismes qui régissent la manière dont cette entité est dirigée, régulée et contrôlée. C'est un cadre stratégique qui vise à assurer une gestion efficace, transparente, responsable et éthique des activités au sein d'une ou auprès de plusieurs entités. La gouvernance joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement propice à la réalisation des objectifs organisationnels, à la gestion des risques et à la consolidation de la confiance des parties prenantes.

### 3.2 Composantes du cadre de la gouvernance théorique

En reprenant la définition de la gouvernance, selon l'Institut de la gouvernance (2024), les composantes modélisant la gouvernance d'une entité englobent le cadre stratégique, les acteurs et ses partenaires (la structure), les processus, les mécanismes et les politiques encadrant les activités. La décomposition des éléments constitutifs de la gouvernance met en lumière son rôle essentiel dans l'identification des détenteurs du pouvoir, auprès des acteurs qui prennent les décisions, auprès des mécanismes régissant les processus décisionnels, au sein des interactions entre les acteurs et les partenaires ainsi qu'au regard du code de conduite préféré par l'organisation.

#### - Cadre stratégique

Tout d'abord, dans le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique (Maltais, D. 2012), le cadre stratégique est défini comme étant un ensemble structuré de principes, de lignes directrices et de perspectives qui orientent le processus de mise en œuvre des stratégies au sein d'une organisation. Il inclut des éléments comme la vision et la mission de l'organisation, ses valeurs fondamentales, les objectifs stratégiques à long terme, ainsi que les stratégies et les méthodes à mettre en place pour les atteindre. Il constitue un outil essentiel pour aligner les actions opérationnelles sur la vision globale de l'organisation, de ce fait favorisant la coordination des efforts vers les objectifs stratégiques fixés. Pour résumer son essence, le cadre stratégique fournit un ensemble structuré de repères essentiels pour l'orientation stratégique à long terme d'une organisation.

#### - Vision et la mission

Ensuite, la vision traduit l'idée que les dirigeants se font de leur organisation et la position à laquelle ils désirent la faire accéder. Chaque élément de l'énoncé de la vision doit être promu par les acteurs impliqués, puisqu'elle a des effets sur les pratiques, les attitudes et les comportements des acteurs et des parties prenantes (Saba et al., 2013, p.59). Plus encore, la mission constitue la raison d'être. Elle correspond à ce que l'organisation souhaite offrir et elle requiert la participation et la collaboration de ses employés, puisqu'ils représentent l'organisation. À ce titre, elle doit être formulée avec clarté et avec précision, en plus d'être partagée au sein de l'organisation (Saba et al., 2013, p.60).

- Structure et ses parties prenantes

Dans les publications de l'Institut de la gouvernance (2024), la structure se définit par le cadre du travail et permet d'illustrer la hiérarchie du pouvoir. Elle sert à définir les fonctions du personnel et les responsabilités qui y sont associées, les parties prenantes impliquées, la façon dont les relations sont structurées et les canaux de collaboration identifiés pour une communication efficace. La structure d'une organisation oriente la direction et les employés puis elle trace les relations entre les différents niveaux hiérarchiques, entre les partenaires ainsi qu'autour des différentes fonctions présentes dans l'organisation. De plus, une partie prenante désigne tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné, dont les intérêts sont affectés par la mise en œuvre d'une décision.

- Mécanisme de suivi, de contrôle et d'évaluation

Dans la note d'orientation complémentaire du Groupe des Nations Unies pour le développement (2017, p. 4-6), un mécanisme, dans le contexte de la gouvernance, désigne un système organisé de processus, de procédures et d'outils mis en place pour suivre, contrôler ou évaluer une série d'activités afin d'assurer qu'elle fonctionne de manière efficace, efficiente et conforme aux objectifs fixés. En matière de suivi, un mécanisme consiste à collecter régulièrement des données sur l'avancement d'une activité. De ce fait, le suivi permet de rester informé sur l'état actuel des choses. Cette pratique permet de prendre des décisions éclairées en fonction de ces informations (Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017, p.4). Ensuite, en matière de contrôle, un mécanisme implique la mise en place de procédures visant à vérifier que les activités sont réalisées conformément aux conditions de réussite mises en place. Le contrôle permet ainsi de garantir la cohérence et la qualité des opérations (Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017, p.5). En dernier lieu, en ce qui concerne l'évaluation, c'est un mécanisme qui englobe à la fois le suivi et le contrôle, en incluant une analyse continue pour être en mesure d'établir une évaluation globale des activités. Le mécanisme d'évaluation vise à identifier les tendances, les risques émergents et les opportunités d'amélioration. En outre, elle permet de prendre des décisions stratégiques en tenant compte de l'ensemble des facteurs et de garantir une bonne gestion adaptative (Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017, p.5-6).

- Loi, règlement et politique

Les lois, réglementations et politiques constituent un ensemble de règles et de normes qui encadrent les activités et leur fonctionnement. Elles peuvent être influencées par des considérations légales, économiques, sociales ou éthiques. De plus, elles sont souvent conçues pour atteindre des objectifs particuliers et pour résoudre des problèmes spécifiques. Les lois, réglementations et politiques constituent un cadre juridique et réglementaire essentiel pour les décisions et les actions dans un système (Gouvernement du Canada, 2021).



### 3.3 Les quatre modèles de gouvernance pratique

Dans cette section, nous allons décrire quatre modèles de gouvernance différents, leurs avantages et leurs limites. Pour avoir une meilleure idée de la façon dont s'opérationnalise les modèles de gouvernance, chaque modèle est repris dans le cadre d'initiatives du gouvernement fédéral.

#### - Modèle de gouvernance décentralisée

Tout d'abord, le modèle de gouvernance décentralisée se réfère à un système dont le pouvoir de prise de décision est distribué entre plusieurs partenaires au lieu d'être concentré entre les mains d'une autorité centrale unique. Ce modèle met de l'avant la liberté décisionnelle des différentes entités autonomes en fonction de leur mission et de leur mandat ainsi que dans l'optique d'accomplir un but commun préétabli (Office québécois de la langue française, 2024). Ce modèle vise à promouvoir la confiance entre les acteurs ainsi qu'à réduire les risques de partialité dans la prise de décision. Au cœur de ses atouts réside sa capacité à favoriser une prise de décision éclairée et représentative. L'inclusion de multiples acteurs, chacun apportant des perspectives spécialisées, enrichit le processus décisionnel en tenant compte d'une gamme plus large de considérations. Cette approche favorise une plus grande responsabilisation et un engagement soutenu des parties prenantes, renforçant ainsi la légitimité des décisions prises.

De plus, la décentralisation facilite la résolution de problèmes internes en permettant l'émergence d'initiatives locales adaptées aux besoins spécifiques de chaque entité. Cette flexibilité opérationnelle permet aux équipes locales d'agir rapidement et efficacement, sans perturber les activités globales de l'organisation. Un autre avantage clé de la gouvernance décentralisée réside dans sa propension à favoriser l'innovation. En réduisant les barrières hiérarchiques et en encourageant une culture de collaboration et d'expérimentation, ce modèle offre un environnement propice à la créativité et la recherche de solutions novatrices. Les acteurs sont encouragés à proposer de nouvelles idées et à les tester à petite échelle, ce qui peut conduire à des avancées significatives dans les pratiques organisationnelles. De plus, la flexibilité inhérente à la gouvernance décentralisée lui permet de s'adapter rapidement aux changements. Les entités locales ont la latitude nécessaire pour ajuster leurs stratégies et leurs opérations en réponse aux évolutions de l'environnement interne ou externe, renforçant ainsi la résilience de l'organisation dans un monde en constante évolution (Academy To Innovate HR, 2024).

Cependant, ce modèle n'est pas sans ses défis. La diversité des perspectives et des intérêts peut parfois conduire à des tensions et des conflits entre les acteurs, complexifiant ainsi le processus décisionnel et la mise en œuvre des initiatives. La coordination des activités et la communication entre les différentes équipes peuvent également devenir des défis, en particulier dans des organisations de grande envergure ou opérant dans des environnements complexes. De plus, la décentralisation peut entraîner une utilisation non optimale des ressources humaines, avec une fragmentation des politiques, des normes et des pratiques. Cela peut entraîner une duplication des efforts, une inefficacité globale et une difficulté à réaliser des objectifs communs pour l'organisation. Enfin, la mise en place et le maintien d'un système de gouvernance décentralisée exigent des investissements importants en termes de planification stratégique, de processus et de mécanismes de coordination. Cela peut inclure des coûts liés à la formation du personnel, au développement de systèmes de communication efficaces et à la création de structures de responsabilité claires (Academy To Innovate HR, 2024).

En résumé, bien que la gouvernance décentralisée offre de nombreux avantages, tels qu'une prise de décision plus éclairée, une capacité d'innovation et une meilleure adaptation aux changements, elle présente également des défis à surmonter, notamment en ce qui concerne la gestion des tensions interpersonnelles, l'optimisation des ressources et les investissements nécessaires pour garantir son efficacité à long terme.

Par exemple, le programme d'éthique de la défense (PED) utilise un modèle de gouvernance décentralisée dont l'autorité relève du ministère de la Défense nationale. Le bureau du PED a été créé en tant que centre d'expertise pour appuyer dix-sept structures d'autorité différentes. Le PED confie à chaque organisation (17) le mandat d'élaborer et de mettre en place son programme d'éthique en fonction des principes stratégiques du PED (Gouvernement du Canada, 2011).

Étant donné que le PED adopte une approche de gouvernance décentralisée, chaque organisation est indépendante et exerce le pouvoir opérationnel et l'autonomie des opérations de son organisation. Pour les organisations (les petites organisations) dont les ressources sont limitées, le PED devient un partenaire actif puisqu'il supervise l'élaboration et l'implantation des plans éthiques au sein de ces plus petites organisations. Le PED est un programme reflétant les exigences du Code de valeurs et d'éthique du secteur public qui façonne la culture d'intégrité aux valeurs éthiques pour les Forces canadiennes et pour le ministère de la Défense nationale. Le but de ce

programme est de créer et de maintenir un climat éthique favorable aux décisions et interventions d'ordre éthique, d'inciter les gens à se conformer à des valeurs compatibles avec la population canadienne, veiller à ce que les employés ainsi que l'organisation respectent leurs obligations à l'égard de l'intérêt public et agissent conformément aux exigences éthiques et juridiques. Sous la direction du sous-ministre/chef d'état-major de la Défense, le rôle du Chef des Services d'examen (CSE) consiste à adopter un comportement exemplaire, à fournir un soutien explicite, à garantir le renforcement et à donner l'exemple. Le CSE est responsable et rend compte au directeur du PED et aux trois directeurs de la Vérification, de l'évaluation et des Examens spéciaux. Le CSE est également président du Conseil consultatif sur l'éthique. Celui-ci a pour mission de conseiller les coordonnateurs de l'éthique afin que les coordonnateurs d'éthique puissent agir de façon cohérente et équitable. L'unique partenaire externe du PED est l'École de la fonction publique du Canada puisqu'elle assure la conception et la livraison des cours ainsi que celles de formations diverses (Gouvernement du Canada, 2011).

## - Modèle de gouvernance d'entreprise

Le modèle de gouvernance d'entreprise, appliqué dans le cadre des administrations publiques, consiste à confier à une entité le pouvoir de décision à l'égard des finances, puis à déléguer des responsabilités spécifiques à divers acteurs spécialisés (Office québécois de la langue française, 2003). Le but de ce modèle est d'atteindre des objectifs communs tout en respectant les missions et les mandats de chaque partenaire. Les acteurs qui ont un pouvoir décisionnel sur la prestation des activités sont des partenaires. La coordination des rôles et des responsabilités entre ces partenaires vise à assurer une planification stratégique commune pour garantir la prestation de services souhaitée (Institut de la gouvernance, 2024). Au niveau opérationnel, le modèle de gouvernance d'entreprise offre une opportunité de collaboration entre les partenaires dans l'élaboration de la mise en œuvre en fonction des orientations stratégiques dans l'optique d'atteindre les buts communs. En outre, pour l'entité fournissant l'apport financier, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de reddition de compte et de suivi des performances auprès des différentes équipes de travail pour assurer une évaluation continue et une amélioration continue des processus et des résultats (OECD, 2020; CSE, 2024). La gouvernance d'entreprise repose sur des principes tels que la responsabilisation, la flexibilité, la communication et la transparence dans la prise de décision (Institut de la gouvernance, 2024).

Le modèle de gouvernance d'entreprise présente une série d'avantages significatifs qui contribuent à sa popularité croissante dans de nombreux contextes organisationnels. Tout d'abord, sa structure agile permet une adaptation rapide aux besoins changeants du marché et de la réglementation. Les partenaires peuvent ainsi agir rapidement pour répondre aux évolutions et aux exigences externes, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel certain (CSE, 2024). De plus, ce modèle favorise l'efficacité opérationnelle en établissant des processus décisionnels clairs et des mécanismes de reddition de comptes rigoureux. Cela facilite la gestion des activités et des ressources, permettant aux équipes de travail de fonctionner de manière plus fluide et plus efficiente. De même, la gouvernance d'entreprise est orientée vers les résultats, mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs et la prestation de services de qualité de manière collaborative. Cette orientation assure une vision claire et alignée au sein de l'organisation, renforçant ainsi sa capacité à réaliser ses missions et ses engagements (Institut de la gouvernance, 2024).

Parallèlement à ses avantages, la gouvernance d'entreprise présente également des défis à considérer. La mise en œuvre de ce modèle implique souvent des processus décisionnels plus complexes et des mécanismes de reddition de comptes plus sophistiqués, ce qui peut augmenter la complexité de la structure organisationnelle. Cependant, une coordination stratégique des activités et une communication efficace entre les partenaires peuvent atténuer cette complexité et permettre une opérationnalisation plus fluide des activités. De plus, la répartition des tâches et des pouvoirs entre les différents acteurs impliqués peut parfois entraîner des tensions et des conflits, nécessitant une responsabilisation claire et une gestion proactive des relations entre les partenaires. En outre, il existe un risque de dépendance entre les partenaires, surtout lorsque l'entreprise compte sur des ressources externes pour compléter ses propres capacités. Cette dépendance peut limiter la flexibilité de l'entreprise et l'exposer à des risques liés à la disponibilité et aux priorités des partenaires externes (You Matter, 2024).

En résumé, bien que le modèle de gouvernance d'entreprise offre des avantages en termes d'adaptabilité, d'efficacité opérationnelle, d'orientation vers les résultats et de promotion de l'innovation, il présente également des défis en matière de complexité structurelle, de gestion des conflits et de gestion des dépendances entre les partenaires. Une mise en œuvre réussie de ce modèle nécessite une gestion proactive et une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes impliquées.

Par exemple, depuis 2003, le Centre d'éthique en milieu de travail (CEMT) met en œuvre un plan d'action comprenant la communication des valeurs comme l'intégrité personnelle et la collaboration, leur intégration dans les pratiques et dans les processus ainsi qu'en lien avec l'évaluation des progrès et la poursuite du dialogue auprès de plusieurs partenaires. Le CEMT opère simultanément de nombreuses activités diverses, en collaboration avec d'autres secteurs de Santé Canada, comme la formation, la consultation, l'élaboration de politiques en lien avec l'éthique et de la mise en œuvre de pratiques de sensibilisation pour intégrer les valeurs et l'éthique dans l'ensemble de l'organisation. Le modèle de gouvernance d'entreprise du CEMT contribue à répondre à plusieurs principes clés de l'éthique comme l'intégrité dans le but de promouvoir le bien public (Gouvernement du Canada, 2011).

Tout d'abord, le CEMT considère ses clients internes (employés de Santé Canada) comme étant des partenaires avec lesquels il doit établir des relations solides puisque l'objectif est de fournir

des services qui ajoutent de la valeur à l'organisation en contribuant à la promotion d'une culture éthique et en appuyant le personnel dans la prise de décisions éthiques. Cette approche permet d'ajuster la prestation des services et les activités de l'organisation du CEMT en fonction des défis émergents et des nouvelles priorités de Santé Canada. Additionnellement, étant donné que le modèle d'entreprise repose sur la consolidation de relations partenariales, le CEMT est la source d'une approche proactive en établissant des relations continue avec les différentes unités organisationnelles de Santé Canada ainsi qu'avec les partenaires de l'externe. Par cette venue, le CEMT reste informé quant aux besoins et aux préoccupations éthiques au sein de l'organisation en plus de leur assurer son soutien de manière proactive. Par ce fait, le modèle reconnaît l'importance des relations et du réseautage pour consolider l'impact et la portée des efforts éthique à travers les équipes. Le CEMT cherche à établir des partenariats avec d'autres parties prenantes clés à l'interne ainsi qu'à l'extérieur du ministère de Santé Canada afin d'échanger des connaissances, cibler de meilleures pratiques en matière d'éthique et pour augmenter la disponibilité des ressources (Gouvernement du Canada, 2011).

Bien que le modèle d'entreprise soit axé sur la collaboration entre les partenaires et auprès de sa clientèle, en plus de dépendre sur l'autonomie des partenaires, le CEMT reconnaît le besoin de la responsabilisation des parties prenantes et de la reddition de comptes de ceux-ci envers l'acteur qui finance les activités. Il veille à ce que ses actions et ses décisions soient transparentes, justifiables et alignées avec les objectifs de Santé Canada (Gouvernement du Canada, 2011).

## - Modèle de gouvernance collaborative

La gouvernance collaborative est un modèle dans lequel les partenaires représentent divers intérêts, prennent des décisions ensemble, partagent des ressources pour coordonner stratégiquement leurs efforts afin de résoudre des problèmes. Elle nécessite un juste équilibre entre la démarche et son résultat, avec une attention particulière accordée à la structure organisationnelle, aux relations et à la confiance entre les partenaires (Baril, G. et al., 2020, p.25). Dans un contexte de gouvernance collaborative, les décisions sont prises de manière participative, en tenant compte des perspectives, des idées et des intérêts de toutes les parties prenantes concernées. Il s'agit d'un processus inclusif dans lequel la coopération et la collaboration sont encouragées, de manière à ce que les décisions soient prises de manière transparente et démocratique. La gouvernance collaborative repose sur des principes tels que la confiance mutuelle, le respect, la transparence, et la responsabilité partagée (Gandé, 2023, p.11-14). Elle vise à créer des partenariats durables et à favoriser des relations positives entre les différentes parties impliquées, dans le but de maximiser la création de valeur et de promouvoir des résultats bénéfiques pour l'ensemble des acteurs concernés (Gandé, 2023, p.8-9 ; Baril, G. et al., 2020, p.25).

Premièrement, la gouvernance collaborative se veut un modèle qui aborde les défis organisationnels complexes tout en favorisant un environnement de travail participatif et inclusif (Manceau, M., 2021). L'un de ses principaux avantages réside dans son potentiel à générer des solutions novatrices et adaptées à des problèmes complexes. En favorisant la collaboration entre différents partenaires, ce modèle permet de bénéficier d'une diversité de perspectives et d'idées, enrichissant ainsi le processus décisionnel et créatif. De plus, la gouvernance collaborative favorise un environnement de travail agréable et productif en donnant à chaque partie prenante une voix dans les décisions prises (Gandé, 2023, p.14). Cette implication accrue des membres renforce leur sentiment de valorisation et d'engagement envers la réalisation des objectifs communs, ce qui stimule leur motivation et leur détermination (Manceau, M., 2021). Un autre avantage important de la gouvernance collaborative est qu'elle favorise un sentiment de propriété collective. En répartissant les responsabilités entre les différents acteurs, ce modèle encourage une approche plus équilibrée et inclusive. Chaque partie prenante se sent investie dans la réussite du projet, ce qui réduit la charge de travail individuelle et renforce le sentiment de responsabilité partagée (Manceau, M., 2021; Gandé, 2023, p.13).

Cependant, malgré ses avantages, la gouvernance collaborative présente également des défis à surmonter. La difficulté à atteindre un consensus peut parfois entraver le processus décisionnel, en particulier lorsque les parties prenantes ont des intérêts et des objectifs divergents. Les désaccords peuvent entraîner des conflits et des blocages, ralentissant ainsi la progression des projets. De plus, la coordination et la communication peuvent être complexifiées par la présence et la participation de plusieurs acteurs, surtout si ces derniers sont dispersés géographiquement ou ont des cultures organisationnelles différentes. Enfin, le modèle de gouvernance collaborative peut parfois manquer d'efficacité globale, car l'implication de multiples parties prenantes peut ralentir les processus et diluer la responsabilité individuelle, ce qui peut entraîner des retards et des inefficacités (Gandé, 2023, p.15-17; Owens, B., 2018).

En résumé, bien que la gouvernance collaborative offre des avantages significatifs en termes de génération de solutions novatrices, d'engagement des membres et de sentiment de propriété collective, elle présente également des défis en termes de consensus, de coordination et d'efficacité globale. Une mise en œuvre réussie de ce modèle nécessite une gestion proactive des conflits, une communication ouverte et transparente, ainsi qu'une compréhension claire des objectifs communs et des rôles de chacun.

Par exemple, le programme de perfectionnement en leadership Mosaïque repose sur un modèle de gouvernance collaborative. Ce modèle de gouvernance propose une approche organique pour soutenir le développement professionnel des participants et favoriser leur progression vers des postes de direction au sein du gouvernement fédéral canadien. Le programme Mosaïque a été créé pour aider les employés en quête d'équité à progresser vers des postes de cadres au sein du gouvernement du Canada. Il vise à éliminer les obstacles à l'avancement, à combler les lacunes en matière de représentation et à créer des conditions équitables en offrant un accès au perfectionnement professionnel pour tous les fonctionnaires éligibles (Gouvernement du Canada, 2024).

Tout d'abord, le programme comprend quatre volets sur une période de 15 mois : le mentorat, l'acquisition d'expérience, l'apprentissage et l'évaluation des normes de qualification. Le programme est conçu pour développer les compétences nécessaires pour réussir en tant que cadres supérieurs, avec un accent sur le leadership inclusif et la gestion des programmes. Les participants sont soutenus financièrement par le Centre sur la diversité et l'inclusion du BDPRH au SCT. À la



fin du programme, les participants sont évalués pour déterminer s'ils répondent aux normes de qualification pour les postes de direction de niveau EX-01 ou l'équivalent (Gouvernement du Canada, 2024).

Ensuite, ce programme s'harmonise avec les priorités de diversité et d'inclusion du gouvernement fédéral et a été élaboré de manière collaborative avec la participation de divers réseaux d'employés en quête d'équité, ainsi que des spécialistes fonctionnels et des organisations partenaires. Le Centre sur la diversité et l'inclusion du SCT est responsable de coordonner et de soutenir le programme de Mosaïque. Ses responsabilités comprennent notamment l'élaboration des orientations stratégiques et du plan d'action qui en découle, la collaboration avec les fournisseurs de services et d'autres partenaires, la gestion des demandes d'adaptation des participants, le suivi des progrès des participants et le financement du programme. Les organisations gouvernementales jouent un rôle crucial dans la réussite des participants et pour le soutien du programme (Gouvernement du Canada, 2024). Les administrateurs généraux doivent promouvoir le programme au sein de leur organisation avec l'aide des équipes de ressources humaines et des employés cadres désignés pour l'équité en matière d'emploi. Les organisations doivent également fournir des mentors aux participants afin qu'ils puissent développer des compétences spécifiques sur divers sujets de postes de direction. Les mentors, à leur tour, sont chargés d'établir une relation proactive avec les participants, de les soutenir dans leur développement professionnel. Les superviseurs des participants doivent communiquer sur une base régulière avec eux afin de s'assurer qu'ils remplissent les obligations de programme et d'évaluer leurs compétences. En dernier, les participants, ont également une responsabilité envers le programme comme préciser leurs besoins en matière d'adaptation, de respecter les délais du programme, de solliciter des commentaires sur leur performance et contribuer activement à leur propre développement (Gouvernement du Canada, 2024).

- Modèle de gouvernance mixte (centralisée et décentralisée)

Un modèle de gouvernance mixte combine des éléments de gouvernance centralisée et décentralisée pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation. Dans ce modèle, certaines décisions et responsabilités sont centralisées au niveau supérieur de la hiérarchie, tandis que d'autres sont décentralisées et déléguées aux niveaux inférieurs de la structure organisationnelle (Gonzalez, E., 2013). Dans un modèle de gouvernance mixte, les décisions stratégiques et les politiques générales peuvent être prises au niveau central de l'organisation, offrant ainsi une vision globale et la cohérence des objectifs et des priorités (Gouvernement du Canada, 2020). Cela permet également de garantir une coordination efficace entre les différentes unités de l'organisation (Gonzalez, E., 2013; Samaan, AE., 2024). Cependant, certaines décisions opérationnelles et tactiques peuvent être décentralisées et confiées aux niveaux inférieurs de la hiérarchie puisque cela permet une prise de décision plus rapide et plus adaptée aux besoins locaux, ainsi qu'une plus grande autonomie et responsabilité des acteurs locaux. Dans un modèle de gouvernance mixte, il est essentiel de définir clairement les domaines où la centralisation et la décentralisation sont appliquées, ainsi que les mécanismes de coordination et de communication entre les différents niveaux de la structure organisationnelle. L'objectif est de combiner les avantages de la centralisation et de la décentralisation pour assurer une gouvernance efficace et adaptative, en tenant compte à la fois des besoins globaux et locaux des parties impliquées (Samaan, AE., 2024).

Autrement, la gouvernance mixte, combinant des éléments de centralisation et de décentralisation, présente plusieurs avantages significatifs, tout en posant certains défis à prendre en compte. Tout d'abord, ce modèle offre une adaptabilité remarquable aux besoins spécifiques de l'organisation. En permettant la prise de décisions stratégiques au niveau central tout en accordant une certaine latitude pour des ajustements locaux aux équipes de travail, la gouvernance mixte combine le meilleur des deux mondes (Samaan, AE., 2024). La décentralisation de certaines responsabilités confère aux unités locales une plus grande autonomie pour prendre des décisions opérationnelles adaptées à leurs contextes particuliers, favorisant ainsi la flexibilité et la réactivité. Un autre avantage clé de la gouvernance mixte est sa capacité à assurer une coordination efficace des activités à travers l'ensemble de l'organisation. En centralisant certaines décisions stratégiques, ce modèle garantit une cohérence des objectifs et des priorités entre les différents partenaires, ce qui contribue à renforcer l'alignement et la synergie organisationnels (Chapuisat, L-J., 2009).

Or, ce modèle comporte également des inconvénients. La complexité de sa structure peut parfois entraîner des risques d'inefficacité globale. La nécessité de mécanismes de contrôle et de surveillance clairs est cruciale pour éviter toute confusion dans les rôles et responsabilités, et pour maintenir une coordination efficace entre les différentes parties prenantes. De plus, l'équilibre délicat entre la centralisation et la décentralisation des pouvoirs peut poser des défis. Une centralisation excessive peut conduire à la micro-gestion dans les équipes de travail, tandis qu'une décentralisation excessive peut entraîner une perte de contrôle sur les activités stratégiques, compromettant ainsi la performance organisationnelle (Gonzalez, E., 2013; Samaan, AE., 2024).

En outre, la coordination des activités et la communication entre les acteurs peuvent parfois être difficiles dans une gouvernance mixte, ce qui peut entraîner une incohérence dans la mise en œuvre des politiques et des initiatives de l'organisation. Il est essentiel de trouver un juste équilibre entre centralisation et décentralisation, en tenant compte des besoins spécifiques de l'organisation et des contextes opérationnels pour maximiser les avantages de ce modèle tout en atténuant ses inconvénients.

Par exemple, initié en 1997, le programme éthique de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) vise à guider et améliorer le comportement éthique des employés en élaborant différentes activités comme la nomination de champions éthiques, la création de structures d'éthique, la communication des valeurs, la formation des employés et la sensibilisation du public (Gouvernement du Canada, 2011). Étant donné que le modèle de gouvernance est mixte, la distribution du pouvoir est à la fois centralisée et décentralisée. Dans le modèle mixte de SPAC, la direction de l'éthique s'occupe de la surveillance du programme. Elle est structurée autour d'un directeur et d'agents d'éthique qui conseillent et soutiennent les employés à tous les niveaux de l'organisation (Gouvernement du Canada, 2011). Avec cette approche sur la gouvernance, le modèle mixte de SPAC doit s'assurer d'avoir bien clarifié les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes afin d'avoir une cohérence auprès des activités, une qualité de la prestation de services et des interventions éthiques (Gouvernement du Canada, 2011).

Le programme est soutenu par un cadre organisationnel impliquant diverses entités comme le Comité de gestion des risques et d'éthique, les directeurs généraux et les gestionnaires. Des efforts sont déployés pour intégrer l'éthique dans toutes les facettes des opérations de Services publics et Approvisionnement Canada, avec un accent particulier mis sur la collaboration avec les ressources

humaines pour gérer les cas et assurer l'accessibilité continue et évolutive aux formations appropriées. Les structures et les processus sont mis en place pour promouvoir une culture éthique dans les organisations, former les employés, résoudre les problèmes éthiques ainsi que d'assurer la transparence et la responsabilité de chacune des parties prenantes (Gouvernement du Canada, 2011).

#### 4. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie dans un rapport de stage décrit les étapes suivies pour atteindre les objectifs du stage. En démontrant la diversité et la profondeur des recherches, la méthodologie renforce la crédibilité de l'analyse et des recommandations. Le but de ce travail consiste à recommander un modèle de gouvernance pour le Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, d'identifier les acteurs impliqués ainsi que les processus décisionnels du programme pour arriver à une recommandation, incluant un plan d'action, et un mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires.

Pour se faire, la première étape consiste à une recherche sur la définition appropriée de ce qu'est la gouvernance au sein du projet. De cette façon, le concept de base de la gouvernance est clair et il peut aider à nuancer les divers principes auprès des différents modèles de gouvernance. De ce fait, pour ce projet, la recherche de la littérature existante de différents modèles de gouvernance est très importante et elle doit être complétée avec une gouvernance appliquée au sein de la fonction publique (pour chaque modèle de gouvernance). Cette collecte d'informations est facilitée par le moteur de recherche Google, Google Scholar, Érudit, Cairn et la bibliothèque de l'ÉNAP principalement. Dans cette recherche, il s'agit d'établir la définition de gouvernance au sein des administrations publiques, les différents modèles théoriques de gouvernance, les différentes composantes du cadre de gouvernance et les différents modèles de gouvernance appliquée. Or, pour ce qui en concerne les détails du Programme, des procédés, des rôles et des responsabilités au niveau opérationnel, cette collecte d'information est facilitée par la plateforme MS Sharepoint de l'équipe puisque cette plateforme contient des documents internes, non publiés pertinents à la recherche, l'analyse et au rapport de stage.

Ensuite, disposant de la documentation théorique sur la gouvernance, sur les composantes de la gouvernance ainsi que sur les différents modèles de gouvernance appliquée, nous sommes en mesure d'entamer une première analyse comparative avec les documents internes décrivant le Programme, ses activités, ses rôles et ses responsabilités ainsi que les processus décisionnels associés. Dans cette analyse, il est intéressant d'engager des discussions auprès des membres de l'équipe du Programme puisqu'ils peuvent élaborer à propos de détails pertinents à l'égard de la gouvernance actuelle de celui-ci. Ces conversations portent sur les activités, les moyens de communications et sur les processus qui peuvent être améliorés, ceux qui fonctionnent

relativement bien et ceux qui doivent être complètement modifiés dans une perspective d'amélioration continue.

Après avoir élaboré le cadre de la gouvernance actuelle du Programme et de l'avoir comparé aux différents modèles de gouvernance théoriques, ainsi qu'aux différents modèles de gouvernance appliquée, il est pertinent de rencontrer des membres de l'équipe opérationnelle de l'École de la fonction publique du Canada et de la Commission de la fonction publique, avant de proposer un modèle en particulier. Ces rencontres pourront approfondir les points forts et les limites qu'ils estiment pertinents à la gouvernance du Programme, pour mieux répondre aux besoins de tous les acteurs impliqués. Cependant, en ce qui concerne les acteurs stratégiques du Programme, soit la directrice exécutive au sein du BDPRH et les deux directeurs généraux de l'ÉFPC et de la CFP respectivement, il n'était pas possible de les rencontrer pour ce type de conversation en raison de leur horaire très chargé.

Enfin, après des conversations virtuelles auprès des collègues, des discussions informelles auprès des membres de l'équipe opérationnelle de l'ÉFPC et de la CFP, ce sera le moment d'entamer la rédaction finale de la recommandation et la justification d'un modèle de gouvernance appropriée pour le Programme, de ses processus décisionnels, du plan d'action et du mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires.

En conclusion, le rapport présente une recommandation justifiée pour un modèle de gouvernance adapté, ainsi qu'un plan d'action et du mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires. Cette proposition vise à optimiser le processus décisionnel et à répondre efficacement aux besoins de tous les acteurs impliqués dans le Programme. Pour finir, l'approche méthodologique adoptée permet de considérer que les recommandations sont fondées sur des données solides et une analyse rigoureuse.

Tableau 1 – Échéancier des activités du stage

Semaines	Les activités	Les étapes de rédaction
1. Semaine du 8 au 14 janvier 2024	Examiner les documents existants liés aux modèles de leadership et de gouvernance, aux rapports annuels précédents et aux documents stratégiques sur les rôles et les responsabilités des partenaires impliqués dans la gouvernance du programme.	Recueillir des informations détaillées.
2. Semaine du 15 au 21 janvier 2024	Étudier comment d'autres initiatives ont abordé des défis similaires en matière de gouvernance et de modèle de leadership. Identifier les meilleures pratiques et les leçons tirées d'expériences similaires.	Recueillir des informations détaillées.
3. Semaine du 22 au 28 janvier 2024	Analyser les mandats, rôle et responsabilités des partenaires et du Programme.	Communiquer toutes les informations sur les théories et les programmes choisis.
4. Semaine du 29 janvier au 4 février 2024	Rencontrer M. Ouellet et M. Nicole.	
5. Semaine du 5 au 11 février 2024	Analyser les mandats, rôle et responsabilités des partenaires et du Programme.	
6. Semaine du 12 au 18 février 2024	Analyser les mandats, rôle et responsabilités des partenaires et du Programme.	
7. Semaine du 19 au 25 février 2024	Rencontrer M. Ouellet et M. Nicole.	Remettre un compte rendu.
8. Semaine du 26 février au 3 mars 2024	Analyser les informations recueillies pour développer des options de gouvernance. Évaluer les avantages et	Rédiger le rapport pour les théories et les programmes.

Semaines	Les activités	Les étapes de rédaction
	inconvenients de chaque modèle en fonction du contexte organisationnel et des mandats respectifs des partenaires.	
9. Semaine du 4 au 10 mars 2024	Développer les flux des principaux processus décisionnels en tenant compte des pouvoirs et des autorités de chaque partenaire. Assurer la cohérence des mandats respectifs dans les options de gouvernance recommandées.	Rédiger le rapport sur le Programme et ses composantes.
10. Semaine du 11 au 17 mars 2024	Rencontrer M. Ouellet et M. Nicole.	Remettre un compte rendu.
11. Semaine du 18 au 24 mars 2024	Valider les options de gouvernance avec les partenaires.	(Au besoin, pour validation de réalisation/faisabilité/applicabilité)
12. Semaine du 25 au 31 mars 2024	Valider les options de gouvernance avec les partenaires.	Rédiger le rapport.
13. Semaine du 1er au 7 avril 2024	Rencontrer M. Ouellet et M. Nicole.	Remettre un compte rendu.
14. Semaine du 8 au 14 avril 2024	Proposer un plan d'action sommaire (étapes et séquences seulement) pour la mise en œuvre de l'option de gouvernance recommandée. Inclure des étapes clés, des échéanciers, des responsabilités et des indicateurs de suivi.	Rédiger le mandat d'une instance de gouvernance, y compris la définition des rôles et responsabilités des partenaires. Justifier la sélection de l'option de gouvernance recommandée.
15. Semaine du 15 au 21 avril 2024		
16. Semaine du 22 au 28 avril 2024	Rencontrer M. Ouellet et M. Nicole.	Remettre un compte rendu.



Semaines	Les activités	Les étapes de rédaction
17. Semaine du 13 au 19 mai 2024	Fin du stage.	

## 5. RÉSULTATS

Dans cette section, nous proposerons un modèle de gouvernance pour le Programme accompagné d'une justification. Par la suite, nous présenterons le cadre du Programme incluant la structure, les processus décisionnels ainsi que les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués dans sa gouvernance. Pour finir, nous allons présenter comment la Politique sur la gestion des personnes encadre certaines activités stratégiques du Programme.

### - Proposition et justification du modèle de gouvernance

Tout d'abord, le modèle de gouvernance d'entreprise s'avère le plus approprié pour la gouvernance du Programme puisque la capacité d'appuyer le perfectionnement de cadres supérieurs dynamiques et hautement performants dépend de la coordination entre les partenaires pour la prestation d'un programme interne à la fonction publique fédérale. Ensuite, le rôle du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines consiste effectuer la gestion des finances du programme ainsi que d'établir le cadre stratégique et de garantir la prestation du programme. En partenariat avec l'ÉFPC et la CFP, afin de respecter leurs besoins spécifiques et dans le but d'atteindre le mandat commun du programme, le BDPRH établit des protocoles d'entente renouvelables avec ces partenaires.

De ce fait, dans un modèle de gouvernance d'entreprise, il y a une entité qui détient le pouvoir budgétaire qui finance les activités. Par l'entremise de la directrice exécutive, Politiques et programmes de leadership, Secteur des personnes et culture au BDPRH, est l'acteur financier qui assume la totalité des dépenses du Programme avec une enveloppe de 3.7 millions de dollars annuellement. Elle couvre tous les éléments mentionnés dans les protocoles d'entente entre le BDPRH et l'École ainsi que la Commission, en plus des salaires de l'équipe opérationnelle du Programme au BDPRH. Pour continuer, les partenaires, l'École, par l'entremise de la directrice générale, et la Commission, représentée au niveau décisionnel par le directeur général du Centre de psychologie du personnel, exercent des responsabilités spécifiques en fonction de leur spécialisation : la conception et la prestation du programme pour l'ÉFPC et l'administration de tests psychométriques pour la CFP. Le but de ce modèle est d'atteindre des objectifs communs tout en respectant les missions et les mandats de chaque partenaire.

Au niveau opérationnel, le modèle de gouvernance d'entreprise offre une opportunité de collaboration entre les partenaires dans l'élaboration de la mise en œuvre en fonction des orientations stratégiques dans l'optique d'atteindre les buts communs. L'équipe de travail du Programme collabore avec les équipes opérationnelles de l'École et de la Commission pour organiser leurs activités efficacement en fonction de la réalité organisationnelle et de la disponibilité des ressources de chaque partenaire selon les lignes directrices établies par le cadre stratégique et les trois directeurs responsables de l'ensemble de la prestation du Programme.

- Cadre du Programme (PDLCS)

Le mandat du Programme consiste à soutenir le développement de compétences de leadership au sein du personnel cadre de la fonction publique fédérale. Il vise à favoriser l'attraction, le développement et la rétention des cadres supérieurs, essentiels pour relever les défis complexes auxquels le service public est confronté. Le programme est conçu pour développer les compétences nécessaires pour réussir en tant que cadres supérieurs, avec un accent sur le leadership inclusif et la gestion des personnes. Il s'engage à créer un environnement de travail sain et inclusif, à encourager la collaboration et la confiance entre les membres, tout en cultivant une culture organisationnelle positive et innovante. Le mandat du Programme s'inscrit dans les priorités de diversité et d'inclusion du gouvernement fédéral et a été élaboré de manière collaborative avec la participation de divers réseaux d'employés en quête d'équité, ainsi que des spécialistes fonctionnels et des organisations partenaires. Le Programme vise à répondre efficacement aux priorités gouvernementales en guidant et en améliorant le comportement éthique des employés, notamment par la nomination de champions éthiques, la création de structures d'éthique, la communication des valeurs, la formation des employés et la sensibilisation du public. En outre, le Programme s'harmonise avec la Politique sur la gestion des personnes, un cadre réglementaire qui offre aux sous-ministres l'appui requis pour établir et maintenir un personnel à haut rendement qui assure une gouvernance fonctionnelle et des services de qualité à la population canadienne (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2024).

L'équipe du Programme joue un rôle crucial dans les processus de nomination et de sélection, de même que pour la gestion globale du programme. Leur responsabilité principale est de veiller à ce que le programme offre des opportunités d'apprentissage ciblées pour les cadres actuels de la fonction publique fédérale, afin de développer des leaders dynamiques et performants capables de

répondre aux besoins actuels et futurs de l'administration publique. Ils sont chargés de la nomination et de la sélection des participants ainsi que de la gestion globale du programme. De plus, l'équipe est également responsable de la gestion des ressources financières attribuées au programme, en veillant à ce que les dépenses soient effectuées de manière appropriée et efficace. Ils doivent collaborer étroitement avec les organismes partenaires, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique, pour assurer la cohérence et l'efficacité des activités du programme. En outre, l'équipe du Programme doit promouvoir le programme au sein de l'administration publique, en travaillant avec les administrateurs généraux, les équipes de ressources humaines et les employés cadres désignés pour l'équité en matière d'emploi. Ils doivent également fournir un soutien continu aux participants, en s'assurant qu'ils remplissent leurs obligations et en les aidant à développer des compétences spécifiques sur divers sujets de postes de direction et de développement professionnel. En somme, l'équipe du Programme a pour responsabilité de garantir que le programme fonctionne de manière efficace, en favorisant le développement du leadership au sein de la fonction publique fédérale et en contribuant à la réalisation des priorités gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2024).

L'ÉFPC joue un rôle crucial dans le développement et la prestation des programmes d'apprentissage au sein des organismes de la fonction publique fédérale. Ses responsabilités sont variées et incluent la conception et la prestation d'un programme de cours commun pour l'ensemble de la fonction publique, en conformité avec les exigences établies pour assurer l'efficacité des fonctions ministérielles et des services communs. De plus, l'École propose une gamme d'activités d'apprentissage visant à renforcer les compétences individuelles et organisationnelles, ainsi que l'excellence en matière de gestion publique. Elle assure également des activités de formation à l'échelle gouvernementale pour soutenir les priorités gouvernementales en renforçant les compétences nécessaires pour la prestation de programmes et de services efficaces aux citoyens. En outre, l'École est chargée du développement et de la prestation des composantes d'apprentissage du Programme. Elle joue donc un rôle essentiel dans la promotion d'un leadership efficace et durable au sein de l'administration publique, tout en contribuant à la formation des cadres supérieurs, afin de relever les défis complexes auxquels le service public est confronté. Pour finir, l'École de la fonction publique du Canada assume des responsabilités essentielles dans la formation

et le développement des compétences des fonctionnaires fédéraux (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2024).

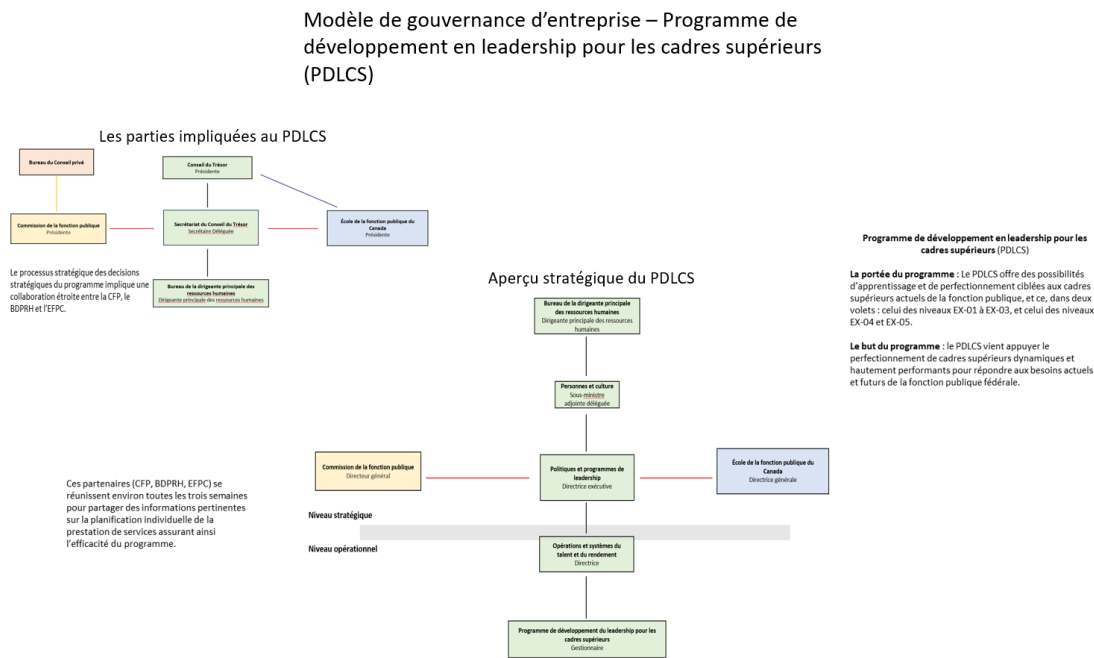
La Commission de la fonction publique du Canada joue un rôle crucial dans la promotion et le maintien d'une fonction publique impartiale et fondée sur le mérite. Ses responsabilités sont multiples et incluent l'identification et l'élimination des obstacles au recrutement et à la dotation, ainsi que la prestation de conseils quant aux mesures d'adaptation dans le cadre des processus de recrutement. De plus, la Commission élabore des politiques visant à assurer une représentation adéquate des groupes désignés au sein de la fonction publique fédérale. Elle est également chargée du recrutement et de la gestion des emplois d'étudiants, ainsi que des programmes de stages établis par le Conseil du Trésor. En outre, la Commission a pour mission de superviser les évaluations psychométriques basées sur les compétences clés en leadership, grâce au Centre de psychologie du personnel (CPP) qui offre ces services. En agissant de la sorte, la Commission contribue à garantir que les processus de recrutement et de dotation au sein de la fonction publique fédérale sont équitables, transparents et fondés sur le mérite, tout en veillant à ce que les besoins en personnel soient comblés de manière efficace et efficiente. En somme, le rôle et les responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement de la fonction publique fédérale et pour maintenir la confiance du public dans l'intégrité et l'équité du processus de recrutement et de dotation (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2024).

Le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH) joue un rôle crucial dans la gestion du personnel au sein de l'administration publique centrale du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ses responsabilités englobent divers aspects, notamment le conseil aux hauts responsables tels que le président du Conseil du Trésor et le secrétaire sur les questions de gestion des ressources humaines pertinentes du pouvoir du Conseil du Trésor. De plus, le BDPRH fournit des directives et des recommandations aux administrateurs généraux et aux dirigeants des ressources humaines dans les organisations de l'administration publique fédérale, en assurant un leadership fonctionnel sur ces questions. Il supervise également l'amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle. Le BDPRH guide également le développement et la pérennité de la communauté des ressources humaines à travers des stratégies de gestion des talents. Il définit également les exigences pour les

programmes de formation et d'orientation et veille à la conformité, puis à l'intégrité des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'administration publique. En outre, le BDPRH est responsable de la résolution des problématiques liées à la classification des postes et prend des mesures correctives en cas de non-conformité aux politiques établies. En somme, le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement des ressources humaines au sein de l'administration publique en veillant à ce que les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines soient conformes aux normes établies et contribuant à l'efficacité opérationnelle de l'ensemble du SCT (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2024).

Figure 1<sup>1</sup> – Le modèle de gouvernance d’entreprise : Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs.

### Le modèle de gouvernance d’entreprise : Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (PD LCS)



<sup>1</sup> Ce diagramme structure de manière visuelle les différentes composantes du programme. Dans la section *Les parties impliquées au Programme*, le diagramme met en évidence trois groupes principaux: les organisations membres du Programme, les partenaires stratégiques et le comité exécutif de Programme, chacun avec son rôle spécifique dans la réalisation des objectifs du programme. Ensuite, *L'Aperçu stratégique du Programme* se divise en deux volets principaux:

- Processus décisionnel

Le processus décisionnel des décisions stratégiques du programme repose sur une collaboration étroite entre les directeurs exécutif et généraux de chaque partenaire impliqué, à savoir la Commission de la fonction publique (CFP), le Bureau du Dirigeant principal des Ressources humaines (BDPRH) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2023).

Ensemble, ces partenaires veillent à ce que les ressources financières soient allouées de manière appropriée et que les activités du programme soient réalisées de manière efficiente. Lors des réunions, les directeurs généraux examinent les données pertinentes, évaluent les performances du programme et prennent des décisions pour répondre aux besoins changeants de la fonction publique (Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, 2023). Cependant, certaines de leurs décisions doivent être approuvées par la hiérarchie respective de chaque partenaire et par les administrateurs généraux de leur organisation respective. Enfin, ces processus décisionnels sont basés sur la collaboration et l'échange d'informations entre les partenaires afin d'assurer la coordination des activités du programme entre les équipes opérationnelles.

- Politique sur la gestion des personnes

La *Politique sur la gestion des personnes* est un cadre réglementaire qui offre aux sous-ministres l'appui requis pour établir et maintenir un personnel à haut rendement qui assure une gouvernance fonctionnelle et des services de qualité à la population canadienne. Additionnellement, la Politique encadre les sous-ministres pour assurer un milieu de travail inclusif et sans obstacle qui représente les valeurs de la fonction publique telle que le respect des personnes et de la démocratie, l'intégrité,

---

l'axe stratégique et l'axe opérationnel, montrant la planification et l'exécution du PDLCS, respectivement. Ces axes stratégiques et opérationnels incluent des sous-éléments tels que vision, mission, objectifs stratégiques et projets clés pour l'axe stratégique, ainsi que gouvernance, processus et suivi pour l'axe opérationnel. Enfin, le *Programme de développement en leadership pour cadres supérieurs* souligne l'engagement du PDLCS à fournir des ressources utiles aux cadres supérieurs pour qu'ils puissent développer des compétences de leadership efficaces et modernes grâce à un ensemble de modules de formation et des séances de coaching personnalisées.

la gestion responsable et l'excellence dans les actions et les décisions (Gouvernement du Canada, 2021).

Tout d'abord, en tant que chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé établit les principales orientations ministérielles, y compris en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et donc, il fixe des objectifs de performance individuels pour les administrateurs généraux (Gouvernement du Canada, 2021).

Dans la présente politique, appuyée par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi que par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le Conseil du Trésor a confié au président du Conseil du Trésor deux principales responsabilités. Premièrement, il est autorisé à fixer les dates d'entrée en vigueur de la politique, ainsi que des directives, des normes, des procédures obligatoires et autres annexes associées (Gouvernement du Canada, 2021). Deuxièmement, il peut émettre, modifier ou abroger des directives liées à cette politique, sur recommandation du secrétaire et du dirigeant principal des ressources humaines, pourvu que ces modifications soient cohérentes avec l'objectif global de la politique (Gouvernement du Canada, 2021).

Ensuite, le Conseil du Trésor a délégué au Secrétaire du Conseil du Trésor deux principales attributions. Tout d'abord, il est chargé de déterminer les exigences en matière de formation obligatoire pour assurer l'exercice efficace des responsabilités gouvernementales, en consultation avec d'autres hauts fonctionnaires. Deuxièmement, il est chargé d'identifier les besoins actuels et futurs de la fonction publique, qui peuvent aller au-delà des exigences spécifiées dans les normes de qualification du Conseil du Trésor. Additionnellement, le Conseil du Trésor a également délégué plusieurs pouvoirs importants au dirigeant principal des ressources humaines. Cela inclut la capacité de pourvoir à la classification des postes et des personnes dans la fonction publique en apportant des modifications aux normes d'évaluation des emplois et aux normes de qualification, sous réserve que ces modifications n'entraînent pas de changements majeurs de classification ou d'impacts financiers significatifs. En dernier lieu, il est autorisé à diriger les administrateurs généraux sur diverses responsabilités liées aux ressources humaines, à apporter des modifications techniques à la politique et aux instruments connexes, ainsi qu'à énoncer les formations requises avant l'exercice des responsabilités décrites dans la politique et les instruments associés (Gouvernement du Canada, 2021).



Pour continuer, les administrateurs généraux se voient confier diverses responsabilités clés. En termes de gouvernance, ils sont chargés de nommer un responsable des ressources humaines pour superviser les activités liées à la gestion du personnel, représenter leurs intérêts auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor et fournir des conseils stratégiques et un soutien en matière de ressources humaines. Ils doivent également désigner de hauts fonctionnaires pour diverses fonctions telles que la prévention et la résolution des situations de conflits, ainsi que pour prendre des décisions sur des questions spécifiques comme la classification des postes et les urgences organisationnelles. De plus, ils doivent s'assurer que les gestionnaires et le personnel des ressources humaines ont les compétences nécessaires pour exercer leurs responsabilités conformément à la législation en vigueur. Ils sont également chargés de développer des plans de gestion des talents et de relève, en consultation avec le dirigeant principal des ressources humaines, et de promouvoir un leadership axé sur l'excellence et le développement professionnel continu (Gouvernement du Canada, 2021).

Par la suite, l'École de la fonction publique du Canada occupe une position centrale dans le développement et la prestation des programmes d'apprentissage utilisés au sein des organisations de la fonction publique fédérale. À cet égard, elle a plusieurs responsabilités clés. Tout d'abord, elle est chargée de fournir un programme de cours commun pour l'ensemble de la fonction publique, conformément aux exigences établies pour assurer l'efficacité des fonctions ministérielles. De plus, elle propose une gamme d'activités d'apprentissage visant à renforcer les compétences individuelles et organisationnelles ainsi que l'excellence en matière de gestion publique. En outre, elle assure des activités de formation à l'échelle gouvernementale pour soutenir les priorités gouvernementales en renforçant les compétences nécessaires pour la prestation de programmes et de services efficaces aux citoyens (Gouvernement du Canada, 2021).

Enfin, la Commission de la fonction publique a pour mission de promouvoir et de maintenir une fonction publique impartiale et fondée sur le talent. Elle identifie et élimine les obstacles au recrutement et à la dotation, fournit des conseils sur les mesures d'adaptation dans le cadre des processus de recrutement, et élabore des politiques visant à assurer une représentation adéquate des groupes désignés au sein de la fonction publique fédérale. En dernier, elle est chargée du recrutement et de la gestion des emplois d'étudiants et des programmes de stages établis par le Conseil du Trésor (Gouvernement du Canada, 2021).

## 6. RECOMMANDATIONS

Dans cette section, nous présenterons les recommandations en matière de pratiques pour appliquer les principes du modèle de gouvernance d'entreprise au sein du Programme et auprès des partenaires. Ensuite, nous proposerons un plan d'action ainsi que le mandat pour une instance de gouvernance avec les partenaires.

### - Recommandations

L'élaboration d'un outil de gestion pour la planification stratégique des activités entre les partenaires revêt une importance capitale dans le contexte du Programme. En effet, cet outil permettrait une coordination efficace des tâches et une communication fluide entre les différentes équipes opérationnelles impliquées dans le programme. En créant une plateforme centralisée, telle qu'un calendrier partagé et maintenu sur une plateforme commune, les responsables pourraient identifier les éléments clés de leurs responsabilités respectives et collaborer plus efficacement avec les partenaires. Cette approche favorise non seulement la synchronisation des activités, mais aussi la transparence et l'accessibilité des informations, essentielles pour une prise de décision éclairée. De plus, en encourageant l'engagement des directeurs dans la promotion de cet outil, on garantit une adoption plus large et une utilisation plus efficace, renforçant ainsi l'alignement des objectifs et la collaboration entre les partenaires.

Parallèlement, la recommandation de fournir un résumé des décisions et des solutions soulevées lors des rencontres du niveau stratégique est fondamentale pour assurer une communication transparente et cohérente au sein du programme. Bien que cela puisse être perçu comme un fardeau bureaucratique à court terme, cette pratique est cruciale pour maintenir la clarté et la cohérence des messages transmis à tous les acteurs impliqués. En intégrant une pratique normalisée de transmission de ces résumés à tous les niveaux concernés, on garantit que toutes les parties prenantes sont informées des décisions prises et des actions à entreprendre. Cela favorise également une compréhension commune des objectifs et des priorités du programme, tout en permettant une évaluation continue de sa performance et de son efficacité. De plus, cette pratique agit comme un incitateur à la responsabilisation de chaque acteur impliqué, renforçant ainsi la confiance et l'engagement mutuel.

En outre, la clarification des enjeux contextuels et des besoins spécifiques de chaque partenaire est essentielle pour garantir une collaboration harmonieuse et productive. Dans un contexte financier en évolution constante, il est impératif que les autorités décisionnelles se réunissent régulièrement pour identifier les enjeux clés et explorer des solutions alternatives. Cette démarche permet non seulement de trouver un terrain d'entente optimal, mais aussi de protéger la valeur et la qualité du programme. En comprenant les besoins spécifiques de chaque partenaire, on peut concevoir des solutions adaptées qui répondent aux attentes et aux objectifs de tous les acteurs impliqués. En définitive, ces recommandations visent à renforcer la gouvernance et la gestion du Programme, en favorisant la collaboration, la transparence et l'efficacité opérationnelle.

## - Plan d'action

Le plan d'action élaboré pour la mise en œuvre des recommandations visant à améliorer la gouvernance du Programme est conçu de manière à garantir un processus structuré et efficace. La première étape consiste à partager les recommandations avec les partenaires lors de la prochaine rencontre. À ce moment-là, le BDPRH présentera les recommandations aux fins de discussion, offrant ainsi une opportunité aux partenaires de donner leurs commentaires et suggestions. Cette étape, qui s'étend tout au long du premier trimestre de l'année 2024, vise à assurer l'engagement et le soutien de tous les acteurs impliqués dans le programme, en les impliquant dès le début du processus de mise en œuvre des recommandations.

La deuxième étape du plan d'action se concentre sur la rétroaction des partenaires et se déroule pendant le deuxième trimestre de l'année 2024. Une fois les commentaires et les suggestions recueillis, ils seront analysés pour identifier les changements nécessaires à apporter. Cette analyse permettra de prendre des décisions éclairées sur les ajustements à effectuer pour répondre aux besoins et préoccupations des partenaires. De plus, il sera essentiel de communiquer de manière transparente les décisions prises en réponse aux retours des partenaires, ce qui favorisera la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes.

La troisième étape du plan d'action vise à finaliser et ajuster les conditions d'affectation de mandats entre les partenaires, et se déroulera lors du troisième trimestre de l'année 2024. En consolidant toutes les informations reçues des partenaires, il sera possible de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que les modalités de collaboration et de coordination entre les différentes parties impliquées dans le programme. Cette étape est cruciale pour garantir une gouvernance efficace et harmonieuse du Programme, en assurant une répartition équitable des tâches et des responsabilités.

Enfin, la quatrième étape du plan d'action consiste à mettre en place un mécanisme de suivi pour permettre des ajustements continus en fonction de l'évolution des besoins organisationnels et des exigences externes. Cette étape, qui se déroulera tout au long du quatrième trimestre de l'année 2024, vise à assurer la durabilité et la flexibilité du modèle de gouvernance mis en place. En établissant des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers, il sera possible d'identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration, et d'apporter les ajustements nécessaires pour garantir la pertinence et l'efficacité du modèle de gouvernance du Programme à long terme.

## 7. CONCLUSION

En conclusion, le mandat du stage consistait à développer un modèle de gouvernance approprié pour le Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs, en s'appuyant sur les connaissances théoriques acquises lors des études en administration publique.

La démarche a débuté par une recension des écrits sur la gouvernance théorique, les composantes du cadre de gouvernance, les modèles de gouvernance appliquée, ainsi que sur les différents modèles de gouvernance théoriques. Cette recension a permis d'entamer une première analyse comparative avec les documents internes décrivant le Programme, ses activités, ses rôles et ses responsabilités, ainsi que les processus décisionnels associés. Par la suite, des rencontres et des discussions avec les membres de l'équipe opérationnelle de l'École de la fonction publique du Canada et de la Commission de la fonction publique ont été organisées pour approfondir les points forts et les limites de la gouvernance du Programme.

Les recommandations présentées dans le rapport visent à mettre en place un modèle de gouvernance d'entreprise pour le Programme, en établissant un cadre de gouvernance clair et en définissant les rôles et responsabilités des partenaires. De plus, un plan d'action et un mandat de référence ont été proposés pour assurer une coordination efficace des activités et une communication fluide entre les différentes équipes opérationnelles impliquées dans le programme.

En somme, ce rapport a permis de proposer un modèle de gouvernance adapté et des recommandations fondées sur des données solides et une analyse rigoureuse.

## 8. ANNEXE – MANDAT DE RÉFÉRENCE

### **Mandat : Coordination stratégique pour assurer la prestation et la qualité du Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (PDLCS)**

#### Composition

1. Le Comité de gouvernance sera composé comme suit :
  - a. Représentant le BDPRH, la directrice exécutive;
  - b. Représentant l'ÉFPC, la directrice générale;
  - c. Représentant la CFP, le directeur général.

#### **Objet**

2. Le Comité de gouvernance est responsable de la direction stratégique du programme.

#### **Objectifs**

##### Objectifs du Comité de gouvernance

- a. Le Comité de gouvernance se rencontrera approximativement une fois aux trois (3) semaines afin d'établir et de réviser la stratégie et les activités clés relatives à la prestation du programme. Ils sont responsables de veiller à ce que toutes les conditions des protocoles d'entente soient respectées. Les principes de bases de la gouvernance entre les partenaires sont la collaboration, la responsabilisation et la transparence.

#### **A. Procédures opérationnelles**

##### Activités

3. Le Comité de gouvernance dirige, contrôle et évalue la stratégie et la mise en œuvre des activités du programme, de ce fait le BDPRH, l'ÉFPC et la CFP, par l'entremise des directeurs généraux de l'ÉFPC et de la CFP, de même que la directrice exécutive représentant le BDPRH, ils :
  - a. Respectent tous les énoncés visés dans leur protocole d'entente respectif;

- b. Coordonnent les activités, dans leur organisation respective pour assurer la prestation du programme;
- c. Collaborent harmonieusement pour assurer de répondre aux besoins spécifiques de chaque partenaire;
- d. Veillent à ce que les processus décisionnels à l'égard du programme tiennent compte des lignes directrices et des principes de la direction du BDPRH.
- e. Les parties prenantes du Comité de gouvernance assumeront la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de mesures à prendre pour corriger le tir.

### Rôles

- 4. Représentant le BDPRH, la directrice exécutive des Programmes et des politiques de leadership est responsable de la gestion du Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs en partenariat avec l'ÉFPC et la CFP.
- 5. Représentant l'ÉFPC, la directrice générale est responsable de la coordination des activités pour assurer la conception et la prestation des activités d'apprentissage du programme.
- 6. Représentant la CFP, le directeur général est responsable de l'attribution des tests psychométriques auprès des participants.

### Services de secrétariat

- 7. Les fonctions de secrétariat seront déterminées dans les plus brefs délais. Elles consisteront de rédiger et de transmettre les rapports de faits, de décisions ou de solutions lors des réunions.
- 8. Les partenaires collaboreront à ce que les renseignements soient clairs, cohérents et consignés adéquatement.

## 9. BIBLIOGRAPHIE

- Academy To Innovate HR. (2024). *Decentralized organizational structure*. Récupéré de <https://www.aihr.com/hr-glossary/decentralized-organizational-structure/>
- Baril, G., Hémond, Y., Lépine, C., Préval, J., Robert, B., Therrien, M-C. (2020, août). *Projet # 570011 : Démarche de gouvernance collaborative d'appréciation des risques des systèmes essentiels*. Rapport final. Montréal, Québec.
- Chapuisat, L.-J. (2009, 14 mars). Concentration & déconcentration des pouvoirs. Récupéré de <https://www.universalis.fr/encyclopedie/concentration-et-deconcentration-des-pouvoirs/>
- CSE. (2024). *Tout savoir sur la gouvernance d'entreprise*. Récupéré de <https://www.cse-guide.fr/gouvernance-dentreprise/>
- Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. (2024). *Guide pratique sur l'audit de la surveillance : Qu'est-ce que la gouvernance?* Récupéré de <https://www.caaf-fcar.ca/fr/surveillance-concepts-et-contexte/qu-est-ce-que-la-surveillance-et-quel-est-son-lien-avec-la-gouvernance/qu-est-ce-que-la-gouvernance>
- Gandé, D. J. (2023). La gouvernance collaborative dans la fonction publique québécoise : quelle analyse des déficits d'imputabilité relevés de 1988 à 2022 ? *Revue Gouvernance / Governance Review*, 20 (2), 76–100. <https://doi.org/10.7202/1111228ar>
- Gonzales, E. (2013, 12 octobre). *Pouvoir décisionnel, centralisation ou décentralisation ? Que faire?* Récupéré de <https://www.mbdconsulting.ch/publications/pouvoir-decisionnel-centralisation-decentralisation>
- Gouvernement du Canada. (2011, 17 janvier). *Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique*. Récupéré de [https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/code/rapport-structures-gouvernance-valeurs-ethique.html#1.0\\_Introduction](https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/code/rapport-structures-gouvernance-valeurs-ethique.html#1.0_Introduction)
- Gouvernement du Canada. (2024, 10 janvier). *Mosaic Leadership Development program: Overview*. Récupéré de <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/diversity-inclusion-public-service/mldp.html>



Gouvernement du Canada. (2020, 22 octobre). *Centralisation / centraliser / décentralisation / décentraliser*. Récupéré de <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/juridictionnaire/centralisation-centraliser-decentralisation-decentraliser>

Gouvernement du Canada. (2024, 5 janvier). *Mosaic Leadership Development program: How Mosaic works*. Récupéré de <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/diversity-inclusion-public-service/mldp/works.html>

Gouvernement du Canada. (2024, 5 janvier). *Mosaic Leadership Development program: Roles and responsibilities*. Récupéré de <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/diversity-inclusion-public-service/mldp/roles.html>

Gouvernement du Canada. (2018, 5 janvier). *Au sujet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/mandat.html>

Gouvernement du Canada. (2024, 27 mai). *Organisation du Secrétariat du Conseil du Trésor*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/organisation.html#wb-cont>

Gouvernement du Canada. (2023, 28 juin). *Documents de transition destinés au Dirigeant principal des ressources humaines*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/transparence/documents-information-secretariat-conseil-tresor-canada/cahiers-breffage-dirigeant-principal-des-ressources-humaines-canada/documents-de-transition-destines-au-dprh.html>

Gouvernement du Canada. (2022, 14 octobre). *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (PDLCS)*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/programme-developpement-leadership-cadres-supérieurs.html>

Gouvernement du Canada. (2022, 16 novembre). *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs de niveaux EX-01 à EX-03 et EX-04 à EX-05*. Récupéré de <https://www.csps-efpc.gc.ca/catalogue/programs/executive-leadership-fra.aspx>

- Gouvernement du Canada. (2021, 28 avril). *Politique sur la gestion des personnes*. Récupéré de <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32621&section=html>
- Gouvernement du Canada. (2021, 21 juillet). *La création de lois et de règlements*. Récupéré de <https://www.justice.gc.ca/fra/lois-laws/index.html>
- Gouvernement du Canada. (2021, 28 avril). *Politique sur la gestion des personnes*. Récupéré de <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32621>
- Groupe des Nations Unies pour le développement. (2017). *Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD : suivi et évaluation*. Récupéré de [https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-6-Suivi\\_et\\_Evaluation.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-6-Suivi_et_Evaluation.pdf)
- Institut de la gouvernance d'organisations privées et publics. (2014-2024). *La gouvernance en bref*. Récupéré de <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/>
- Institute on governance. (2024). *Governance Assessment Framework*. Récupéré de <https://iog.ca/governance-knowledge-hub/applied-governance-tools/governance-assessment-framework/>
- Institute on governance. (2024). *Applied Governance Advice*. Récupéré de <https://iog.ca/applied-governance-advice/>
- Manceau, M. (2021, 28 mai). *Adopter une gestion collaborative pour susciter l'engagement*. Récupéré de <https://pratiquesrh.com/article/adopter-une-gestion-collaborative-pour-susciter-lengagement>
- Maltais, D. (2012). « Planification (stratégique et organisationnelle) », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Récupéré de [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Office québécois de la langue française. (2024). *Grand dictionnaire terminologique : décentralisation*. Récupéré de <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8978054/decentralisation>

- Office québécois de la langue française. (2003). *Grand dictionnaire terminologique : gouvernance d'entreprise*. Récupéré de <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8871374/gouvernance-dentreprise>
- OECD. (2020, 22 décembre). *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*. Récupéré de <https://www.oecd.org/gov/integrating-responsible-business-conduct-in-public-procurement-02682b01-en.htm>
- Owens, B. (2018, 8 novembre). *Avantages et difficultés de la collaboration internationale en recherche*. Récupéré de <https://www.affairesuniversitaires.ca/articles-de-fond/article/avantages-et-difficultes-de-la-collaboration-internationale-en-recherche/>
- Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs. (2024). *Memorandum of Understanding CPS*. [Document interne]. Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs.
- Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs. (2024). *Memorandum of Understanding CSPS*. [Document interne]. Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs.
- Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs. (2023). *Executive Leadership Development Program Logic Model Narrative*. [Document interne]. Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs.
- Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs. (2023). *LDP Programme de développement de leadership*. [Document interne]. Programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs.
- Saba, T., et Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (5e éd.). ERPI Sciences Administratives. Pearson. 757 pages.
- Samaan, A. E. (2024). *Centralisation VS décentralisation*. Récupéré de <https://passeportmanager.com/7-3-centralisation-ou-decentralisation/>
- You Matter. (2024, 25 mars). *Gouvernance : définition, objectifs, principes, volet social et sociétal*. Récupéré de <https://youmatter.world/fr/definitions/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal/>