

PROGRAMMES POUR CADRES DE TELFER

CERTIFICAT TELFER EN DIRECTION DU CHANGEMENT

Renseignements sur le programme

Diriger une initiative de changement est un élément essentiel du leadership de la fonction publique, mais la recherche montre que plus de 75 % des initiatives de changement des organisations n'atteignent pas les objectifs énoncés. Pourquoi? Les dirigeants accordent trop d'attention aux objectifs de gestion de projet et une attention insuffisante au « côté humain du changement ». Les dirigeants du changement efficaces doivent modéliser de nouveaux comportements, favoriser l'engagement du personnel et des intervenants et soutenir les personnes les plus touchées par ce changement.

Que vous meniez une initiative de changement au sein de la fonction publique fédérale ou provinciale, de l'administration municipale, des soins de santé, du système scolaire public ou d'un autre contexte du secteur public, les processus de changement au sein des grandes organisations apportent des complexités et des défis uniques. Les dirigeants et les agents du changement doivent anticiper et naviguer habilement dans une vaste gamme de rebondissements pour créer une voie claire conduisant à des résultats opportuns et significatifs. Plus important encore, ils doivent apprendre à agir et à se comporter comme des agents du changement et des dirigeants authentiques du changement.

SUR QUEL TYPE DE CHANGEMENT PORTE CE PROGRAMME?

Le *certificat Telfer en direction du changement* reconnaît que votre rôle en tant que dirigeant du secteur public englobe tous les types de changement. Le changement peut se faire à petite ou moyenne échelle ou à l'échelle de l'entreprise; et il peut aussi être un changement subalterne et quotidien. Le changement est une partie essentielle de votre travail en tant que dirigeant, et il est constant et continu. Ce programme vous donnera les outils dont

Table des matières

Introduction
Sur quel type de changement porte ce programme?
Qu'est-ce qui rend ce programme unique?
Points saillants de notre programme
Partenariat de Telfer avec Prosci
Qu'est-ce que le modèle ADKAR®?
Ce que vous apprendrez au cours du programme
Leçons du programme
Qui doit participer?
Renseignements sur l'inscription
Droits du programme
Dates du programme
Horaire du programme
Résultats avérés du programme
Diriger une initiative de changement de Telfer :
Faculté

En partenariat avec Prosci :

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

Pour en apprendre davantage à propos du *certificat Telfer en direction du changement* ou pour vous inscrire:

Centre de leadership pour cadres
99, rue Bank, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P 6B9

telfer.uottawa.ca/executiveprograms
executiveprograms@telfer.uottawa.ca
613-562-5921



TELFER

CONNECTS YOU TO WHAT MATTERS

Partenariat de Telfer avec Prosci

Telfer est fière de s'associer à [Prosci](#) pour offrir son *programme de certificat Diriger une initiative de changement*. Comptant plus de 20 ans de recherche en gestion du changement et plus de 50 000 personnes formées et certifiées dans le monde entier, Prosci s'engage à responsabiliser les individus tout au long du processus de gestion du changement. Dans le premier module du programme, les participants apprendront le modèle ADKAR® de Prosci, qui les guidera à travers les cinq autres modules. Grâce à ce partenariat, les participants auront également accès aux modules eLearning de Prosci.

Qu'est-ce que le modèle ADKAR®?

Le modèle ADKAR® de Prosci est un modèle de gestion du changement axé sur les objectifs qui guide les changements individuels et organisationnels. Créé par Prosci, ADKAR est un acronyme qui représente les cinq résultats tangibles et concrets qui marquent le parcours individuel nécessaire pour réaliser un changement durable : *conscience (awareness)*, *désir (desire)*, *connaissance (knowledge)*, *capacité (ability)* et *renforcement (reinforcement)*.

En exposant les objectifs et les résultats d'un changement réussi, le modèle ADKAR est un outil efficace pour planifier les activités de gestion du changement, pour équiper vos dirigeants en facilitant le changement et pour soutenir vos employés tout au long du changement.

vous avez besoin et la pratique technique en utilisant ces outils — pour réussir dans vos initiatives de changement organisationnel.

QU'EST-CE QUI REND CE PROGRAMME UNIQUE?

Le programme de Telfer est une réponse unique aux besoins d'apprentissage et de développement qui ont été exprimés par les dirigeants du changement avec qui nous travaillons. Notre approche pratique et hautement empirique de l'apprentissage aide les dirigeants à planifier et à instaurer efficacement de nouvelles initiatives ainsi que des initiatives déjà en cours. Notre équipe travaillera intensément avec les participants dans une série de modules qui couvrent les stratégies, les outils et les techniques étape par étape, et elle offrira des conseils et des mentorats en temps réel en encadrant une véritable initiative en milieu de travail, en engageant les intervenants clés et en intégrant le changement dans le contexte opérationnel continu, en tenant compte des réalités uniques des organisations du secteur public. Prosci apportera au programme une méthodologie de changement éprouvée et fournira des outils supplémentaires d'apprentissage en ligne pour les participants.

Ce n'est pas un programme de gestion de projet. Ce programme consiste en une série d'ateliers qui s'appuient les uns sur les autres, conçus pour introduire des concepts tout en offrant des ateliers en temps réel où nos conseillers experts et d'autres participants peuvent offrir des conseils stratégiques sur la manière d'aller de l'avant avec votre initiative de changement. D'après notre expérience, il n'existe pas de recette ou de boîte à outils normalisée pour gérer le changement, mais il existe un certain nombre de principes, de cadres, d'approches et de comportements de leadership importants qui mènent au succès. Dans cet esprit, nous avons créé un programme qui est personnalisé et adapté aux questions particulières que les dirigeants posent tout en menant des initiatives de changement.

POINTS SAILLANTS DE NOTRE PROGRAMME

1. Cadres, outils et techniques éprouvés pour gérer le changement, y compris le modèle ADKAR® de Prosci
Vous apprendrez étape par étape les stratégies et les options de changement que vous pouvez employer pour changer les initiatives qui seront variées en taille et en

portée et vous élaborerez un plan de match pour construire le soutien. Notre équipe vous aidera à apprendre à maintenir le dynamisme du changement tout en appliquant une approche disciplinée aux communications, aux ressources et à la résolution de problèmes.

2. Opportunité d'appliquer un apprentissage à un projet réel

Les participants sont invités à assister au cours avec une initiative de changement particulière, qu'ils utiliseront comme une étude de cas en direct à travailler pendant toute la durée du programme. Cela aidera à rendre l'apprentissage théorique le plus tangible possible et donnera aux participants une chance d'appliquer les apprentissages, de constater les résultats et de résoudre les problèmes dans un environnement soutenu par des pairs et des experts en gestion du changement.

3. Un apprentissage qui suit votre progrès en temps réel

Le programme comprend un apprentissage en temps réel qui soutient votre initiative et guide votre initiative de changement. Par conséquent, les séances en classe ont été étendues sur une période de six mois afin que les professeurs et les conseillers experts puissent offrir un soutien et des conseils personnalisés au fur et à mesure que vous avancez dans votre initiative de changement et que vous rectifiez le tir en cours de route.

4. Mentorat de la part de conseillers de haute-direction expérimentés

Dans le cadre de chaque séance d'apprentissage en classe (et entre les modules), des conseillers de haute-direction expérimentés seront présents pour vous aviser et vous conseiller au fur et à mesure que vous rencontrez des obstacles à vos initiatives de changement. Ces conseillers comprennent des sous-ministres récemment retraités et des cadres supérieurs du secteur public possédant une vaste expérience des changements organisationnels. Comme ajout au programme, les participants auront également accès à des séances individuelles avec ces conseillers s'ils choisissent de s'engager après la fin du programme.

CE QUE VOUS APPRENDREZ

À la fin du processus de six mois, les participants auront obtenu les résultats suivants :

1. Vous serez à l'aise avec une variété de méthodes et de structures qui peuvent soutenir efficacement les initiatives de changement et vous serez équipé pour sélectionner et/ou adapter les bons outils pour votre propre initiative de changement.
2. Vous serez à l'aise avec une vaste gamme de stratégies et d'outils pour faire face à la résistance et aux obstacles et pour évaluer les risques, tout en gérant un processus de changement.
3. Vous serez capable de communiquer les stratégies et les méthodes que vous avez choisies pour mener votre initiative de changement aux intervenants, aux clients, aux équipes et aux cadres supérieurs que vous souhaitez engager et vous aurez confiance en votre capacité en tant que dirigeant du changement.

LEÇONS DU PROGRAMME

- Clarifier vos principes personnels pour le changement

- Analyser la portée et l'incidence de votre initiative — cibler les principaux acteurs et les groupes d'intervenants qui doivent être impliqués
- Développer votre stratégie du changement pour qu'elle soit clairement en phase avec les exigences/stratégie organisationnelles
- Déterminer les approches pour faire face à la résistance et pour soutenir l'apprentissage à la grandeur du système
- Appliquer des concepts et des structures pour adapter spécifiquement votre stratégie de changement
- Renforcer vos compétences personnelles de direction en matière de changement, y compris les compétences en communication (p. ex., bâtir une vision commune), influencer les compétences et les stratégies d'engagement des intervenants
- Développer une plus grande compréhension de la manière de travailler avec une culture organisationnelle tout en intégrant et en normalisant le changement

QUI DEVRAIT Y ASSISTER

Ce programme est conçu pour les dirigeants et les équipes du secteur public, principalement au niveau des gestionnaires ou des directeurs (c.-à-d. dans la fonction publique fédérale, les dirigeants du niveau EX moins 1, EX 1 ou l'équivalent), qui ont un rôle officiel ou non officiel en tant qu'agent du changement au sein de leur unité organisationnelle.

Avant que l'inscription ne soit considérée comme terminée, les candidats seront contactés par l'un des facilitateurs du programme pour s'assurer que ce programme est en phase avec l'étape et l'envergure de leur initiative de changement actuelle.

Lorsqu'une équipe du changement est déjà établie, nous encourageons fortement plusieurs membres de l'équipe à participer. Les membres de l'équipe qui participent simultanément seront admissibles à une réduction des frais de scolarité.

RENSEIGNEMENTS SUR L'INSCRIPTION

Pour obtenir de plus amples informations et pour vous inscrire, veuillez visiter notre [site Web](#). Si vous voulez parler à un représentant du programme, téléphonez au 613-562-5921 ou envoyez un courriel à executiveprograms@telfer.uottawa.ca.

DROITS DU PROGRAMME

Les droits du programme s'élèvent à 7 200 \$ (TVH en sus) et comprennent tout le matériel documentaire et les activités du programme, de même que les repas et les rafraîchissements. Les modules en classe du programme se tiendront au Centre de leadership de l'École de gestion Telfer, à Ottawa.

Les participants qui assistent en tant qu'équipe établie recevront chacun un rabais, pour un prix d'inscription de 6 500 \$ + TVH.

[Toutes les inscriptions sont assujetties à notre politique de paiement et d'annulation.](#)

À la fin du programme, les participants pourront choisir de s'inscrire à des séances individuelles ou de groupe avec les conseillers experts, pour un droit supplémentaire s'ils veulent continuer une relation de conseils.

DATES DU PROGRAMME

Le programme comprend 6 jours de séances d'apprentissage en classe et il sera réparti en cinq modules sur une période de six mois. Pour connaître les dates du programme actuel, veuillez visiter [la page Web du programme](#).

HORAIRE DU PROGRAMME

La faculté s'assurera de comprendre les besoins des participants dans le cadre du processus d'entrevue préalable au programme et ajustera le contenu au besoin pour s'assurer que tous les besoins sont satisfaits tout au long des cinq modules.

Jour	Sujet	Heure
1	Module 1 : Jour 1 — Démarrage <ul style="list-style-type: none"> • Introduction aux principes clés de la gestion du changement, des cadres et des modèles • Exploration de votre initiative de changement afin d'évaluer sa complexité et sa viabilité • Détermination et schématisation des intervenants et de leurs besoins d'engagement • Initiation au modèle ADKAR® de Prosci 	08:30-16:30
2	Module 1 : Jour 2 – Prosci et compétences d'encadrement <ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à appliquer le modèle ADKAR® de Prosci pour les gestionnaires du changement et les commanditaires. • Pratiquer les compétences d'accompagnement : Travailler avec les cercles d'accompagnement des pairs et des conseillers 	08:30-16:30
3	Module 2 — Créer la préparation au changement <ul style="list-style-type: none"> • Stratégies pour construire la préparation au changement. • Mettre en place les coalitions du changement • Évaluer et renforcer votre capacité de leadership du changement : Que devez-vous faire différemment pour prêcher par l'exemple? 	08:30-16:30

Jour	Sujet	Heure
4	Module 3 — Stratégies pour créer la vision et l'engagement <ul style="list-style-type: none"> Évaluer votre culture et votre stratégie organisationnelles pour décider de l'approche du changement Créer et communiquer une vision partagée du changement Élaborer une stratégie d'engagement 	08:30-16:30
5	Module 4 — Gérer la résistance <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les coûts du changement Déterminer et gérer la résistance 	08:30-16:30
6	Module 5 — Changement durable <ul style="list-style-type: none"> Favoriser et maintenir le changement en identifiant les éléments culturels qui doivent être renforcés ou modifiés pour que les résultats se produisent Présentations du changement 	08:30-16:30

RÉSULTATS AVÉRÉS DU PROGRAMME DIRIGER UNE INITIATIVE DE CHANGEMENT DE TELFER

Le programme de certificat Diriger une initiative de changement a été conçu spécifiquement pour le service public. Ce programme est basé sur l'un des programmes phares de Telfer sur les principaux changements qui ont été offerts depuis dix ans aux dirigeants du secteur médical régional. Le programme de leadership [pour l'amélioration de la qualité des soins et de la sécurité des patients](#) (AQSP) est un programme de certificat de gestion du changement qui peut aider à **diriger et faciliter le changement et les améliorations** au sein de leur pratique, leur département, leurs hôpitaux, et dans tout le système de la santé.

« Je recommanderais certainement ce cours. Le cours se déroule à un si bon rythme; il vous guide à chaque étape pour vous permettre de réussir votre projet. Les sujets de présentation m'ont aidée à avancer professionnellement. Le partage de connaissances et de l'expérience de travail avec les autres participants a été la clé de ce cours. » – Marie-Pierre Dionne, spécialiste de l'apprentissage et du développement, Bruyère, soins continus

« ...ce programme de leadership a réellement renforcé mes compétences en tant que dirigeante et m'a donné la confiance pour initier et diriger le changement. » — Lisa Kis, directrice de Central Services, Royal Ottawa Health Care Group

« Le programme m'a fourni une structure grâce à laquelle un changement significatif peut être mis place dans mon travail et dans mon organisation. » — Dr Eric Mutter, médecin traitant, département de médecine d'urgence, Hôpital d'Ottawa

FACULTÉ

Lynn Davies est une conseillère de l'efficacité organisationnelle possédant 40 années d'expérience. Elle est membre de la faculté du MBA pour cadres de l'Université d'Ottawa et fait partie de la communauté de pratique des programmes pour cadres de Telfer, avec qui elle a été directrice académique du Programme de leadership pour l'amélioration de la qualité des soins et la sécurité des patients au cours des six dernières années. Lynn est titulaire d'une maîtrise dans les systèmes d'intervention auprès des personnes et d'une formation spécialisée en accompagnement et thérapie Gestalt. Ses spécialités d'enseignement comprennent la gestion du changement, le leadership et le développement d'équipe. Sa mission professionnelle est d'aider les personnes, les équipes et les organisations pour assurer une planification et une gestion axées sur la dignité, la communauté et la signification. Elle a accompagné des dirigeants pendant plus de 25 ans et a été conseillère à tous les niveaux du gouvernement, du secteur hospitalier et du secteur privé. Lynn compte parmi ses clients l'École de la fonction publique du Canada, l'Hôpital d'Ottawa, le ministère de la Justice, et la Banque de Montréal. Elle a été bénévole sur plusieurs conseils d'administration et a publié des travaux dans le domaine des femmes en milieu de travail. Lynn est une passionnée de plein air, qui aime le ski de fond, le canot et le vélo. Elle aime aussi jardiner à son chalet, cuisiner, lire et jouer au bridge (où elle s'améliore peu à peu). Elle est l'heureuse mère de deux enfants et grand-mère de trois petits-enfants.

Ingrid Richter PhD est cadre en résidence à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa et partenaire chez Threshold Associates. Son travail d'enseignement, de recherche-action et d'activité de conseil comporte trois grands domaines d'intérêt : le développement du leadership, la facilitation de processus de changement complexes et multipartites et le développement d'agents du changement afin qu'ils puissent s'engager plus efficacement dans des changements complexes et de grande incidence. Son travail récent pour les clients se concentre sur le leadership et le développement des capacités au niveau international pour soutenir la durabilité des initiatives d'innovation sociale. Elle possède une expérience approfondie des gouvernements provincial et fédéral, notamment à titre d'agrégée supérieure à l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que dans les services correctionnels, les services de police et de la sécurité publique. Ingrid a été la cofondatrice du Canadian Organisation Development Institute et elle conçoit et offre des programmes de leadership pour l'École des cadres des Nations Unies et le HCR. Dans ses temps libres, elle est bénévole active chez Synapcity (un organisme sans but lucratif d'Ottawa axé sur le développement de l'engagement des citoyens), elle aime voyager, la poésie, cuisiner et apprendre à jouer du ukulélé.

Karen Ellis est une cadre supérieure accomplie qui compte plus de 30 ans d'expérience diversifiée dans la fonction publique fédérale, englobant la politique, les opérations, la prestation de services et trois affectations régionales.

Elle a travaillé dans 11 ministères différents, dont le Bureau du Conseil privé, la Défense nationale, l'Agence du revenu du Canada, Ressources naturelles Canada et Anciens Combattants Canada. Karen a également enseigné à l'école secondaire pendant 6 ans, le soir en tant que fonctionnaire débutante.

En tant que cadre supérieure, Karen a occupé des postes de plus en plus élevés pendant 20 ans, culminant 7 années au rang des sous-ministres. Elle a été sous-ministre championne des gestionnaires de la fonction publique pendant plusieurs années.

Elle a dirigé des initiatives de changement pour de petites et de grandes équipes et elle s'est adaptée à différents mandats, cultures et défis tout au long de son parcours.

Karen a obtenu son diplôme de la fonction publique en décembre 2017 et elle se sent privilégiée de partager son expérience et d'aider les autres à développer leurs compétences en gestion du changement chez Prosci Canada.

Conseillers experts

Le groupe sera relié à des conseillers experts possédant une grande expérience dans la direction de changements organisationnels. Ces conseillers comprennent :

Carolina Giliberti qui possède 35 ans d'expérience dans des postes-cadres au gouvernement fédéral. De 2014 à 2017, elle a été vice-présidente directrice de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Auparavant, elle a travaillé comme sous-ministre adjointe principale à Service Canada et sous-ministre adjointe au Bureau des régions et des programmes de Santé Canada.

Auparavant, elle a passé plus de 20 ans au ministère de la Justice du Canada où elle a acquis une vaste expertise dans les domaines de la politique en matière de droit criminel et de droit de la famille, de l'élaboration de programmes et des programmes de subventions et de contributions tels que l'aide juridique pénale et civile, les programmes de travailleurs judiciaires autochtones et plusieurs programmes de subventions et de contributions aux ONG criminelles et civiles.

Elle a donné des conférences saisonnières sur la politique de justice pénale et la sociologie de la déviance à l'Université Carleton. Elle détient également un baccalauréat ès arts de University of Western Ontario et une maîtrise ès arts (criminologie) de l'Université d'Ottawa.

Linda Lizotte-MacPherson est une cadre supérieure récemment retraitée qui siège actuellement à des conseils d'administration et qui fournit des conseils d'accompagnement, d'enseignement et de stratégie aux cadres supérieurs du gouvernement fédéral et de l'industrie. Elle apporte un mélange unique d'expérience et un bilan exemplaire de leadership tant au gouvernement que dans le secteur privé en tant que PDG, CO, DPI et sous-ministre. Elle a dirigé des organisations complexes, lancé des entreprises en démarrage et dirigé de vastes programmes de transformation et de technologie de l'information en Amérique du Nord. Parmi de nombreux postes-cadres à son CV, Linda a été dernièrement présidente de [l'Agence des services frontaliers du Canada](#), présidente de [l'École de la fonction publique du Canada](#) et commissaire de [l'Agence du revenu du Canada](#). Dans le secteur privé, Mme Lizotte-MacPherson a été présidente de deux filiales canadiennes, Sapient Canada Inc. et AMS Management Systems Canada Inc., et elle a occupé plusieurs postes de cadre supérieure chez Digital Equipment of Canada (DEC). Elle a également été la première dirigeante de [Inforoute Santé du Canada](#), où elle a lancé l'opération avec succès.

Bob Orr a été membre de la fonction publique et du service extérieur du Canada pendant plus de 36 ans et possède une vaste expérience dans les postes de haute direction et de leadership. Cela comprend cinq ans à titre de sous-ministre adjoint principal à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté

Canada et trois ans à titre de haut-commissaire et ambassadeur. Il possède une maîtrise en histoire de l'Université Queen's.

Bob est devenu associé de l'École Telfer en 2019. Auparavant, il était membre principal de la faculté et membre distingué de l'École de la fonction publique du Canada. À l'École, il a aidé à la conception et il a été un facilitateur du programme de perfectionnement du leadership des cadres. Il a également dirigé des séances pour le programme d'orientation en gestion pour les sous-ministres adjoints et assimilés et pour les cours Nouveau directeur général et Nouveau directeur.

En tant que mentor et facilitateur expérimenté, il aide les cadres supérieurs à entrevoir de nouvelles perspectives et à élaborer des stratégies pratiques pour leur milieu de travail. Il apporte une expérience précieuse dans les opérations et la politique, gérant les ressources humaines et travaillant avec les parlementaires et les ministres. Il a dirigé de vastes projets impliquant plusieurs ministères et il a introduit des changements majeurs en milieu de travail. Ayant passé une si grande partie de sa carrière à travailler pour des missions canadiennes à l'étranger, il connaît bien les défis — et les opportunités — qui résultent du travail dans des environnements internationaux.

Des conseillers supplémentaires faisant partie du réseau Telfer seront invités dans la classe selon les besoins de la cohorte pour assurer une efficacité maximale.