



Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

L'innovation au cœur de notre action

Bilan annuel 2018-2019



École nationale
d'administration publique

Table des matières

Mot de la titulaire	3
Découvrez la Chaire.....	4
L'équipe de la Chaire.....	4
Les axes de recherche et les communications scientifiques	8
Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique	8
Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public.....	9
Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail.....	9
Axe 4 : L'évaluation des compétences et le profil des leaders.....	10
Communications scientifiques, colloques et présentations organisationnelles.....	10
Commandite de recherche.....	11
La formation : Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique	12
Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.....	12
Valorisation de la Chaire	16
Hommage à Michel Leclerc (1939-2019).....	19
Mot de la fin.....	20

Mot de la titulaire

Une autre année s'achève ... tandis qu'une nouvelle s'offre à nous pleine de promesses. Au cours de l'année 2018-2019, la Chaire s'est à nouveau illustrée comme vecteur de connaissances et de formations. Grâce aux nombreux partenariats toujours fidèles à nos projets, nous avons pu développer et renforcer nos multiples axes de recherche qui s'ancrent toujours plus concrètement dans la réalité de l'administration publique et les défis qu'elle doit relever.

Cette année encore, je suis fière de souligner le travail accompli par cette équipe soudée que forme la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Que ce soit dans le développement de notre programme de formation du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique ou dans le rayonnement de nos recherches grâce à nos nombreuses publications, je ne peux que souligner l'engagement et les efforts de notre équipe.

L'ancrage du Cercle. L'importance de la formation et de la rétention de gestionnaires à haut potentiel n'est plus à démontrer. Dans ce cadre, notre programme innovant du Cercle des jeunes leaders a fait ses preuves et se poursuit dans un cycle où cette année, deux cohortes sont inaugurées afin de prendre la relève de deux autres qui ont gradué avec succès. Le rayonnement de ce programme s'illustre aujourd'hui par la promotion de plusieurs de nos jeunes leaders et par la réception d'un nombre toujours plus élevé de mises en candidatures de participants au Cercle. Nous sommes fiers de cet engouement tout en restant stimulés par une volonté d'amélioration continue afin de répondre aux enjeux auxquels notre société, à travers son administration publique, est confrontée.

La recherche au sein de la Chaire. Petite en nombre, mais grande par sa mobilisation et sa motivation, l'équipe de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public poursuit ses nombreux travaux de recherche. Que ce soit à travers ses sujets de recherche divers ou dans son rayonnement grâce aux nombreuses publications, notre expertise se développe afin de pousser toujours plus loin notre réflexion, motivée par la préoccupation constante de contribuer à la production du savoir sur le leadership public et le transfert des connaissances.

Des partenariats fructueux. Année après année, la Chaire évolue et innove grâce au soutien indéfectible de précieux partenaires. Ce bilan annuel est alors une belle opportunité pour remercier La Capitale mutuelle de l'administration publique qui, depuis plus de 14 ans, assure la pérennité de la Chaire. De plus, soulignons qu'une nouvelle entente vient d'être signée jusqu'en 2023 afin d'assurer le maintien de notre programme « Cercle des Jeunes Leaders » et son développement sous d'autres formes, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous concluons donc cette année avec un regard porté vers l'avenir, prêts à relever de nouveaux défis.



Natalie Rinfret, Ph. D.

Professeure et Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Découvrez la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a pour mission de contribuer au développement des connaissances et des pratiques en leadership dans le secteur public. Son expertise s'articule autour de trois volets principaux : la recherche, la formation et la transmission de connaissances. En alliant la théorie et la pratique, la Chaire diffuse ses résultats de recherche tout en assurant la formation et la transmission des connaissances auprès des gestionnaires de l'administration publique et de la communauté de l'ENAP. Ainsi, la Chaire se préoccupe de répondre aux défis actuels et futurs de la fonction publique. Pour cela, elle en valorise les acteurs et a pour objet de recherche le leadership, comme le démontre son programme de formation Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, exemple emblématique illustrant l'importance et l'apport du transfert de connaissances.

De ce fait, le leadership est l'objet d'intérêt de la Chaire afin de donner les outils nécessaires aux acteurs qui l'incarnent et qui se confrontent quotidiennement à des défis de taille. Ce sont ces personnes qui nous inspirent et guident les actions de la Chaire autour de **trois valeurs**, partagées par notre équipe, nos membres et nos partenaires :



- 🔗 **L'innovation.** Inspirée par la créativité des chercheurs, l'innovation favorise le développement du savoir académique sur le leadership.
- 🔗 **L'audace.** Portée dans le déploiement quotidien de son action, l'audace conduit à l'atteinte de résultats ainsi qu'aux transformations envisagées dans les organisations.
- 🔗 **La synergie.** En tant que valeur d'ouverture au partenariat et à la collaboration, la synergie permet de confluer l'ensemble des acteurs intéressés par le leadership dans le secteur public à travers divers réseaux d'échange.

C'est ainsi que la Chaire est reconnue pour sa contribution au développement et au partage des connaissances sur le leadership, ainsi que pour ses efforts de valorisation et de reconnaissance des leaders de l'administration publique québécoise.

La Chaire a donc un double objectif : contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et répondre aux besoins des milieux de pratique du secteur public en matière de développement du leadership. Ces deux préoccupations essentielles se réalisent par l'entremise de moyens spécifiques :

- 🔗 La conception et la réalisation d'activités favorisant le transfert et la mobilisation de connaissances en leadership public ;
- 🔗 L'accompagnement des gestionnaires dans l'autoévaluation et l'exercice de leur leadership ;
- 🔗 La mise à disposition de mécanismes d'encadrement, de perfectionnement, de spécialisation, d'approfondissement des connaissances dans des domaines pertinents et novateurs, à travers divers dispositifs d'encadrement de la recherche, dont l'offre de bourses et d'assistantats de recherche aux étudiants de 2^e et 3^e cycles.

L'équipe de la Chaire



Titulaire

Natalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership public depuis 2005. Elle est titulaire d'un Ph. D. en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa et a réalisé des études postdoctorales, en motivation humaine, à l'Université du Québec à Montréal. Elle est l'auteure de plusieurs articles et de livres et agit également comme consultante auprès d'organismes publics. En 2004, elle a reçu le prix d'excellence en recherche de l'ENAP. Elle est membre fondatrice du Groupe Femmes, Politique et Démocratie et membre du CA de l'IAPQ et du Conseil du statut de la femme.

Natalie concentre actuellement son enseignement et ses contributions sur les thèmes reliés au comportement au sein des organisations et aux compétences de gestion et de développement de la carrière des cadres, dont le leadership.

Cette année, outre ses activités d'enseignement, Natalie a participé à la rédaction de plusieurs articles scientifiques, professionnels et chapitres de livre et a prononcé plusieurs communications organisationnelles. Comme titulaire, elle s'est aussi occupée du rayonnement de la Chaire, du financement des activités et agit comme bénévole à la soupe populaire de la Fondation Jules-Dallaire.

Le 9 novembre 2018, Madame Rinfret a reçu une médaille du 50^e anniversaire de l'Université du Québec, reconnaissant les grands collaborateurs et bâtisseurs de l'institution et du secteur public.



Coordonnatrice des activités de recherche

Jennifer Grenier est titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université Laval et d'un baccalauréat en sciences sociales (criminologie et sociologie) de l'Université d'Ottawa. Depuis janvier 2017, elle coordonne les activités de recherche de la Chaire et du Cercle des jeunes leaders.

Jennifer est spécialisée en recherche empirique qualitative. En plus de ses travaux à la Chaire, son domaine de recherche porte, de manière générale, sur l'accès au droit et à la justice, les personnes vulnérables (dont les aînés) ainsi que sur les modes alternatifs et les modes d'intervention en situation de conflits (dont la médiation scolaire et sociale). Elle est également présidente du Conseil d'administration de l'organisme Équijustice Lévis.

Cette année, Jennifer a contribué aux activités de rayonnement du Cercle des jeunes leaders, à la rédaction d'articles scientifiques ainsi qu'au développement des activités de formation.

Secrétaire de direction



Marie-Josée Dionne a rejoint la Chaire en 2014 à titre de secrétaire de direction après avoir exercé diverses fonctions durant près de six ans au service d'évaluation des compétences de l'ENAP. Dotée d'un savoir-être exceptionnel, elle assure talentueusement le service à la clientèle pour le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ses fonctions l'amènent à collaborer avec de nombreux partenaires au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Grâce à son professionnalisme, Marie-Josée est à l'image de la Chaire qui offre un accompagnement personnalisé et dynamique aux participants.

Chaque année, sa contribution au Cercle des jeunes leaders sur le plan relationnel et logistique est particulièrement remarquable. L'équipe de coordination est heureuse de pouvoir compter sur son soutien administratif rigoureux et polyvalent.

Accompagnateur-coach pour le Cercle des jeunes leaders



Claude Provencher a rejoint la Chaire en 2013, d'abord pour participer à la sélection des candidats et depuis janvier 2017 comme responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders. Il a également effectué du mentorat auprès de jeunes leaders inscrits au Cercle avant d'agir comme accompagnateur-coach.

Ayant lui-même travaillé au sein de la fonction publique durant plus de 30 ans, il a cumulé près de 25 années d'expérience à titre de gestionnaire dans plusieurs ministères et organismes. Il a eu l'occasion d'occuper des fonctions de directeur général et de sous-ministre adjoint. Sa carte de visite dans les organisations où il a travaillé a toujours été la gestion des personnes.

Claude détient une formation en coaching individuel et d'équipe de l'École *International Mosaïk*. Ce programme de formation est reconnu par l'*International Coach Federation* (ICF).

Cette année, Claude a pris part à l'accompagnement de plus d'une cinquantaine de jeunes leaders dans leur développement professionnel.

Professionnelle de recherche



Amélie Keyser Verreault est titulaire d'un doctorat en anthropologie de l'Université Laval. Son ancrage ethnographique est à Taipei, Taiwan où elle a vécu de nombreuses années dans le cadre de ses recherches ainsi que pour apprendre le mandarin (National Taiwan University), langue qu'elle parle couramment. Ses travaux de recherche portent sur l'idéologie néolibérale et plus particulièrement sur la notion de capital humain comme outil politique et sur son croisement avec la variable du genre. Elle s'intéresse au rapport à soi qui émerge dans le néolibéralisme et aux limites de ce type de subjectivité. Plus récemment, elle a continué à creuser ces questions théoriques, mais avec un ancrage ethnographique au Canada.

Amélie s'est vu décerner maintes bourses, dont les prestigieuses bourses d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour sa maîtrise et son doctorat. Elle a publié ses travaux notamment dans le *Taiwan Journal of Anthropology* et dans le *Taiwan Journal of Women's and Gender Studies*. Elle a aussi été « Research fellow » à l'Academia Sinica et au département de sciences politiques de la National Taiwan University.

Elle a rejoint la Chaire en mars 2019 afin d'apporter son soutien en rédaction à la Titulaire.

Les assistantes et assistants de recherche



Miché Ouédraogo détient un master 2 en management des projets de l'Institut africain de management, une licence en économie et sciences de gestion de l'Université de Koudougou et une licence en statistique de l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso. Il est actuellement candidat au doctorat en administration publique, option analyse et management des politiques publiques à l'École nationale d'administration publique.

Miché a rejoint la Chaire en juin 2015. Spécialiste des méthodes quantitatives, il collabore à la gestion et l'analyse des bases de données du programme *Cercle des jeunes leaders*. Il participe également au projet de recherche *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public*. Miché est aussi un acteur principal dans le développement du Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso. Depuis 2015, il collabore avec les différentes autorités impliquées à l'implantation du Cercle pour le développement des gestionnaires de la fonction publique du Burkina Faso.



Jessica Tornare est titulaire d'un diplôme d'études comptables et financières du CNAM-Intec (France), et d'un Executive MBA de HEC Paris. Après avoir occupé plusieurs postes de direction dans le secteur public français, elle poursuit des études doctorales en administration publique à l'ENAP, sous la direction de la professeure Natalie Rinfret, et se spécialise en gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, en qualité de vie au travail.

Jessica s'est jointe à la Chaire en juillet 2015. Elle collabore aux différentes activités de recherche liées au Cercle des jeunes leaders.

Jessica est aussi chargée de cours sur les campus de l'ENAP Montréal et Gatineau.



Servane Roupnel est candidate au doctorat en anthropologie à l'Université Laval. Détentrice d'un baccalauréat et d'une maîtrise en anthropologie, ses recherches portent sur les troubles de santé mentale au sein des forces armées canadiennes et plus spécifiquement sur le syndrome de stress post-traumatique et ses impacts, dans le sillage de ses travaux de maîtrise qui ont porté sur les militaires en France, son pays d'origine.

Servane a rejoint la Chaire en janvier 2018. Elle collabore aux principaux travaux de recherche portant sur le Cercle des jeunes leaders et le développement du leadership.

Servane est aussi assistante d'enseignement du cours « Diversité culturelle : contexte et enjeux » à l'Université Laval.



Sophie Diallo est titulaire d'une maîtrise en informatique obtenue à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal). Elle détient également un Master 2 en Système d'information et Réseaux obtenu à l'Université François Rabelais de Tours (France). En fonction depuis 2011 au sein d'une administration publique du Sénégal, Sophie est au Québec depuis décembre 2016 afin de compléter une maîtrise en administration publique pour gestionnaires dans le cadre du Programme canadien de bourses de la francophonie (PCBF).

Dans le cadre de sa maîtrise à l'ENAP, sous la supervision de Natalie Rinfret, Sophie a travaillé sur l'appariement entre les compétences du référentiel de compétences du gestionnaire-leader du gouvernement du Québec et celles du questionnaire sur le leadership transformationnel (TLQ). Tout comme Miché, Sophie nourrit la volonté de voir le modèle du Cercle des jeunes

leaders reproduit dans son pays pour répondre aux exigences de développement du capital humain. Des réflexions à ce sujet sont entamées avec certaines autorités du Sénégal.

Conseiller scientifique



Daniel Maltais est professeur associé à l'École nationale d'administration publique depuis sa retraite à titre de professeur régulier le 1^{er} septembre 2017. Il possède un baccalauréat en sciences politiques de l'Université de Montréal (1976), un MBA des Hautes Études Commerciales (1983) ainsi qu'un doctorat en administration publique de l'Université Southern California (1996).

Ses préoccupations intellectuelles et intérêts de recherche couvrent les nouvelles formes d'organisation gouvernementale, les modes de collaboration entre organisations gouvernementales et organisations privées (avec ou sans but lucratif) et le management public, en particulier sous l'angle de la performance organisationnelle, de la prise de décision, du diagnostic organisationnel et du leadership.

Collaborateur et conseiller de longue date à la Chaire La Capitale en leadership, il est co-chercheur sur plusieurs projets de la Chaire, dont le projet Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public.

Il est également facilitateur agréé de l'approche Coaching Ourselves.

Les axes de recherche et les communications scientifiques

FAITS SAILLANTS

-  L'expertise de la Chaire a été soulignée dans des publications au rayonnement important. Développant 4 axes de recherche majeurs, 20 articles ont été publiés, soumis ou sont en préparation dans le courant de l'année 2018-2019.
-  Cette année aura été marquée par la diffusion de nombreuses communications scientifiques, colloques ou présentations organisationnelles. L'équipe de la Chaire s'est ainsi illustrée dans une quinzaine de communications.

Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique

Chercheurs et étudiants se rendent en milieu professionnel afin de développer des connaissances sur les attitudes, les pratiques et les contextes propices à la gestion du changement et des connaissances dans les organisations publiques. Ce processus de recherche permet à la Chaire de répondre à des besoins directement exprimés en milieu de travail et de mobiliser les connaissances ainsi acquises.

Publications

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (soumis). **Mentorat et partage des connaissances tacites managériales dans le secteur public québécois.** Revue Internationale des Sciences Administratives.

Tornare, J. & Rinfret, N. (soumis). **Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser le capital humain. Étude de trois cas exploratoires?** American Review of Canadian Studies.

Rinfret, N., Lagacé, M.C., Ouédraogo, M. & Roupnel, S. (sous presse). **Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : une approche innovante d'accompagnement de la relève des hauts gestionnaires.** Sous la direction de R. Bernier et S. Paquin (Éds.). *L'État québécois! Où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec.

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J. & Ouédraogo, M. (sous presse). **Contre les idées reçues : la gestion du changement au sein de l'administration publique vue par une nouvelle génération de gestionnaires.** Sous la direction de R. Bernier et S. Paquin (Éds.). *L'État québécois! Où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec.

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (sous presse). **The Sharing and Management of Managers' Knowledge: A Structured Literature Review.** Knowledge and Process Management.

Ngo Manguelle, C., Rinfret, N. & Morin-Boulais, C. (2018). **Les différences de perception de la justice organisationnelle en contexte de réduction d'effectifs : un modèle explicatif.** ENAP, manuscrit inédit.

Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public

Le leadership dans les secteurs public et privé sont-ils identiques? Sinon, en quels termes se présente la démarcation entre les deux formes que prend le leadership? Tel est le questionnement que soutient cet axe de recherche.

Publications

Rinfret, N., Grenier, J. & Morin-Boulais, C. (en préparation). **Les bonnes pratiques en formation et développement du leadership public : un modèle québécois.**

Rinfret, N., Grenier, J. & Roupnel, S. (en préparation). **Le leadership public : quelle définition en donne la nouvelle génération de cadres.**

Maltais, D. & Rinfret, N. (en préparation). **Trente ans de Nouveau management public : quelles conclusions tirer sur le plan du leadership ?**

Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail

Le leadership transformationnel influence-t-il la qualité de vie au travail? Si oui, de quelle façon? Est-ce que l'effet combiné du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle est susceptible d'influencer d'autres déterminants de la qualité de vie au travail que la motivation et la mobilisation des acteurs de l'administration publique? L'ensemble de ces questions nourrissent la réflexion de cet axe de recherche.

Publications

Tornare, J. & Rinfret, N. (soumis). **L'implantation de politiques stratégiques de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques québécoises: Quelles parties prenantes? Quels sont leurs rôles et motivations?** Gestion et management public.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2019). **La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels: cadre d'analyse de la qualité de vie au travail.** Humain et organisation, 5, 1, 29-43.

Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M. C., Deschamps, C. & Privé, C. (2018). **Impacts of Leadership Styles in Health and Social Services: A Case from Quebec Exploring Relationships between Emotional Intelligence and Transformational Leadership.** International Journal of Healthcare Management, <http://dx.doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153>.

Tornare J., Rinfret, N. & Privé, N. (2018). **Conjuguer qualité de vie au travail, innovation et agilité. Comment 40 ans de recherche scientifique peuvent vous amener à convaincre votre direction.** Revue RH, 21, 3, 26-28.

Axe 4 : L'évaluation des compétences et le profil des leaders

Les défis auxquels font face les leaders d'aujourd'hui suscitent des attentes considérables à leur égard. Quel est le profil de compétences qui permet aux leaders de répondre adéquatement aux enjeux de la mondialisation, de la gestion de la performance et de la turbulence incessante de l'environnement?

Publications

Rinfret, N. & Ouédraogo, M. (en préparation). **Les ancrs de carrière : un prédicteur de la progression des cadres à haut potentiel?**

Rinfret, N., Laplante, J. & Keyser-Verreault, A. (en préparation). **L'effet du leadership transformationnel sur celui qui l'exerce : une incidence positive.**

Grenier, J., Rinfret, N. & Roupnel, S. (en préparation). **L'identification des hauts potentiels au gouvernement du Québec : quelles sont les compétences recherchées?**

Beaton, A., Rinfret, N., Tougas, F. & Léger, M. (en préparation). **Baliser le parcours des femmes en politique : un examen des accès et des barrages routiers.**

Rinfret, N., Tougas, F. & Beaton, A.M. (soumis). **Penser autrement la diversité : une solution d'avenir.** Sous la direction de C. Kuptsch et É. Charest (Éds.). *Le futur de la diversité*. BIT, Genève, Suisse.

Roupnel, S., Rinfret, N. & Grenier, J. (2019). **Leadership development: three programs that maximize learning over time.** *The Journal of Leadership Education*, 18, 2, 126-143.

Rinfret, N., Diallo, S. & Roupnel, S. (2018). **Appariement entre le Transformational Leadership Questionnaire à 360° et les compétences du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique.** Rapport exécutif réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 42 pages.

Communications scientifiques, colloques et présentations organisationnelles

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (2019). **Gestion et partage des connaissances managériales : une revue de littérature structurée.** 87e Congrès de l'ACFAS, Gatineau, Qc.

Rinfret, N., Tougas, F., Maltais, D., Ouédraogo, M. & Lemay, L. (2019). **La gestion des connaissances managériales dans les fonctions publiques québécoise et fédérale : similitudes ou différences?** 87e Congrès de l'ACFAS, Gatineau, Qc.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2019). **Quel est le contenu et l'évaluation de politiques stratégiques de qualité de vie au travail au sein d'organisations du secteur public ? Étude de trois cas exploratoires.** 87e Congrès de l'ACFAS, Gatineau, Qc.

Rinfret, N. (2019). **Le leadership partagé : un levier pour rendre une organisation performante.** Secrétariat du Québec aux relations canadiennes, Québec.

Rinfret, N. (2019). **Leadership transformationnel et intelligence émotionnelle.** Cercle des jeunes leaders de l'administration publique québécoise. ENAP, Qc.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2019). **Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser leur capital humain. Étude de trois cas exploratoires.** Quebec Society in 2019: Current State and Future Prospects colloquium, ENAP, Montréal.

Rinfret, N. (2018). **Leadership au féminin.** Atelier de leadership pour les femmes parlementaires. Assemblée nationale, Qc

Rinfret, N. (2018). **Leadership transformationnel et intelligence émotionnelle.** Cercle des jeunes leaders de l'administration publique québécoise. ENAP, Qc.

Rinfret, N. (2018). **Transfert de connaissances managériales : une expérience québécoise innovante.** 70e Congrès de l'IAPC, Québec, Qc.

Beaton, A.M., Rinfret N. & Tougas F. (2018). **Perceptions d'iniquités selon le sexe et l'âge en Ressources Humaines : le chemin des paradoxes.** Affiche présentée à l'International Congress of Applied Psychology, Montréal.

Commandite de recherche

Rinfret, N. (2019-2023). Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Secrétariat du Conseil du trésor – Montant total de 810,000\$ sur quatre ans.

La formation : Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

FAITS SAILLANTS

- Deux cohortes de jeunes leaders ont gradué tandis que deux nouvelles cohortes sont lancées. Bienvenue aux jeunes leaders des cohortes 10 et 11 du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.
- Huit jeunes leaders se démarquent : cinq sont nommés sous-ministres adjoints, un reçoit le prix Relève d'excellence 2018 de l'IAPQ et deux animent la journée des cadres du Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. De par leurs réussites, ils font rayonner le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique



Cercle
des jeunes leaders

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL) est un programme de développement du leadership s'adressant à des cadres de niveau 4 ou 3, nouvellement nommés, qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de vingt mois, ce parcours cherche à sensibiliser les participants aux défis et enjeux des fonctions supérieures dans le secteur public québécois. Outil de développement du leadership, mais aussi projet de recherche de la Chaire, le CJL est rendu possible grâce à de nombreux partenaires. Parmi eux, soulignons **La Capitale mutuelle de l'administration publique**, le **Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)**, le **Secrétariat aux emplois supérieurs (SES)** et **les ministères et organismes du gouvernement du Québec** qui, année après année, encouragent activement le développement des connaissances et compétences managériales de leurs jeunes cadres prometteurs. Les jeunes leaders sont aussi appelés à tirer profit d'une relation de mentorat avec un ou une gestionnaire plus expérimentée au sein de l'administration publique québécoise.

Des cohortes qui cheminent

La cohorte Louis-Bernard (cohorte 7)

Débutée au printemps 2017, la cohorte 7 est lancée grâce au renouvellement du partenariat avec le SCT, incarnant ainsi l'engagement formel et renouvelé du gouvernement du Québec dans la formation d'une relève forte pour tenir la barre de l'État québécois pour faire face aux défis de demain.

La cérémonie de clôture de cette cohorte s'est tenue en novembre 2018 dans le Grand Hall de l'ENAP en présence de leur emblème, M. Louis Bernard. Nous retiendrons également la marraine de la cohorte, Madame Sylvie Barcelo, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, dont la grande générosité et l'expérience au sein de



l'administration publique québécoise furent des bénéfices considérables dans le développement du leadership de ces jeunes leaders.

La cohorte Manuelle-Oudar (cohorte 8)

La cohorte 8 a été lancée à l'automne 2017 et a choisi pour emblème Mme Manuelle Oudar, présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et figurant au top 100 des Canadiennes les plus influentes en 2017. Elle incarne ainsi les valeurs de cette cohorte que sont l'authenticité, l'écoute, le courage, le dynamisme et l'équilibre.

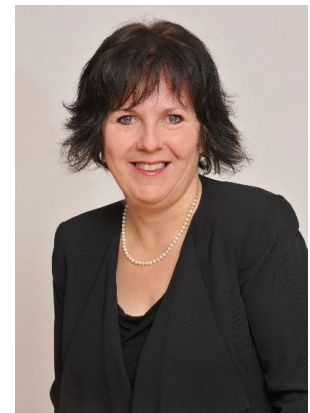


Les jeunes leaders de la cohorte 8 ont également pu profiter de l'expérience de leur parrain, Monsieur Robert Keating, sous-ministre du ministère relations internationales et de la francophonie, dont la carrière dans la fonction publique québécoise a servi de moteur pour les participants.

La cérémonie de clôture de cette cohorte s'est tenue en mai 2019.

La cohorte Line Drouin (cohorte 9)

C'est au printemps 2018 que la cohorte 9, parrainée par Monsieur Yves Ouellet, à l'époque président-directeur général de la Société québécoise des infrastructures, a choisi son emblème en la personne inspirante qu'est Madame Line Drouin. Diplômée en droit et en relations industrielles de l'Université Laval (Québec), Madame Drouin fait état d'un parcours professionnel diversifié et impressionnant. Tout au long de sa carrière, elle gravit de nombreux échelons jusqu'à être nommée plusieurs fois sous-ministre.



Incarnant l'authenticité, l'engagement, l'accessibilité et la rigueur, elle est une femme d'action qui inspire le respect à ses pairs. Confiante, elle mise sur ses talents en communication pour encourager la collaboration, transmettre sa vision et mobiliser ses équipes dans la réalisation et l'atteinte des objectifs.

Investie dans tout ce qu'elle entreprend, Madame Drouin s'implique à titre de mentors et de marraine auprès du Cercle des jeunes leaders, et ce malgré l'investissement que ses fonctions requièrent. Généreuse, elle contribue au développement de la relève en gestion de l'administration publique et s'implique dans la campagne Entraide et auprès d'autres organismes tels que Moisson Québec. Femme d'équilibre, Madame Drouin est conjointe et mère d'une grande famille de 6 enfants, preuve de sa réussite dans la conciliation de ses responsabilités familiales et professionnelles.

La cohorte 9 des jeunes leaders est donc fière d'avoir pour emblème Madame Line Drouin, modèle inspirant par sa capacité à conjuguer les défis des temps modernes et les valeurs qu'elle incarne.

Les cohortes 10 et 11

Le vendredi 19 octobre 2018, la Chaire tenait le lancement officiel de la 10^e cohorte de son programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique à l'ENAP. Lors de cette journée, les 20 nouveaux jeunes leaders ont fait la connaissance du mentor qui leur a été attribué. Les jeunes leaders ont également rencontré Mme Line Drouin, sous-ministre au Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs,

qui agira à titre de marraine de leur cohorte. En avril dernier, lors d'un exercice de groupe, ils ont identifié leur emblème en la personne de Monsieur Yves Ouellet, secrétaire général du gouvernement du Québec. Son parcours dans la fonction publique est des plus inspirants et ses qualités de leaders sont sans aucun doute une aspiration pour tous les jeunes leaders.

Le vendredi 5 avril 2019, c'est au tour de la 11^e cohorte du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique d'être officiellement lancée. Au cours de cette journée, les 22 nouveaux jeunes leaders ont eu la possibilité de rencontrer leur mentor ainsi que leur marraine, Madame Line Bérubé, Secrétaire générale associée au Secrétariat aux emplois supérieurs.

Aux uns et aux autres, nous souhaitons réussite et succès dans ce cheminement privilégié!

Certains jeunes leaders se démarquent en 2018-2019

Tout au long de l'année, quelques-uns de nos jeunes leaders, des cohortes actuelles ou précédentes, se sont démarqués dans leur milieu respectif. Et la Chaire a tenu à souligner certains événements qui les mettent à l'avant-plan.

Nominations

Le 6 juin 2018, **Dominique Malack** et **Réjean Houle**, jeunes leaders de la cohorte 6, sont nommés respectivement sous-ministre adjointe au Ministère de la Culture et des Communications et secrétaire adjoint à la jeunesse au Ministère du Conseil exécutif. Réjean Houle a également été nommé membre de l'Office Québec-Monde pour la jeunesse en juillet 2018.



Geneviève Masse, jeune leader de la cohorte 4 a, quant à elle, été nommée sous-ministre adjointe au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le 21 janvier 2019.

Au sein du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ce sont **Francis Gauthier** (cohorte 2) et **Anne Racine** (cohorte 3) qui ont tous deux été nommés sous-ministres adjoints, respectivement en date du 5 décembre 2018 et du 27 février 2019.



Reconnaissance

En novembre 2018, ont été dévoilés les finalistes des Prix d'excellence de l'institut de l'administration publique de Québec. Parmi ces derniers, nous retrouvons **Simon Pilote**, jeune leader de la cohorte 8, lauréat du prix *Relève d'excellence 2018*.

Le 4 décembre 2018, **Mélanie Turgeon** et **Mathieu Charette** se sont illustrés comme animateur de la journée de colloque des cadres du Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. Lors de cet événement, ils ont été présentés comme participants au Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

Nous sommes heureux de compter ces jeunes et talentueux gestionnaires dans le vaste Cercle des jeunes leaders de l'administration publique et de souligner leur réalisation et leur engagement envers l'amélioration constante des services publics et de l'État québécois.

Un nouveau rythme pour le Cercle des jeunes leaders

Face à la nouvelle cadence adoptée par le Cercle des jeunes leaders, considérant son succès et son innovation, nous avons accueilli de nombreux mentors. L'année 2018-2019 a été marquée par le recrutement de 47 nouveaux mentors assurant un accompagnement de haut niveau pour nos jeunes leaders. Parmi ceux-ci, 12 sont d'anciens jeunes leaders.

Valorisation de la Chaire

FAITS SAILLANTS

-  Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire, reçoit la médaille du 50^e anniversaire de l'Université du Québec, reconnaissant les grands collaborateurs et bâtisseurs de l'institution et du secteur public.
-  Natalie Rinfret s'illustre comme formatrice invitée à l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires de la francophonie, faisant rayonner les intérêts de recherche de la Chaire.
-  La Chaire démontre son expertise dans la recherche sur la qualité de vie au travail.
-  Cette année est marquée par une rencontre internationale entre jeunes leaders lors d'un symposium Québec-Bavière.
-  Un partenariat s'amorce avec l'EFPC.

La titulaire de la Chaire, Natalie Rinfret, reçoit la médaille du 50^e anniversaire de l'Université du Québec

Le 9 novembre 2018, Madame **Natalie Rinfret** a reçu la médaille du 50^e anniversaire du réseau de l'Université du Québec. Cette reconnaissance souligne l'apport exceptionnel de certaines personnalités à un établissement du réseau. Lors de cette cérémonie, une présentation du parcours remarquable de Madame Rinfret souligna, notamment, qu'elle fut la première femme professeure au campus de Québec et fit mention de son engagement, son innovation et ses nombreuses distinctions.



Participation au congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada

En août 2018, se tenait le congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada lors duquel la professeure **Natalie Rinfret** a exposé comment les changements démographiques et sociaux entraînent de nouveaux défis pour la fonction publique québécoise et pourquoi des stratégies d'amélioration de la qualité des services, de la performance des organisations et des compétences des gestionnaires chargés de relever ces défis doivent être mises en place. Dans le cadre de l'atelier « Le transfert des connaissances et le développement des compétences du leadership », Natalie Rinfret a présenté le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, programme innovant pour accompagner la progression de carrière de jeunes gestionnaires à haut potentiel. Ce congrès a également permis de retrouver plusieurs jeunes leaders et mentors du Cercle qui s'illustrèrent dans divers ateliers. Parmi ces derniers, **Daniel Gaudreau** (mentor), **Marie-Odile Koch** (cohorte 3) et **Anouk Gagné** (mentor) prirent le rôle d'animateur d'atelier, tandis que **Jean St Gelais** (emblème de la cohorte 6) et **Kathleen Bécotte** (cohorte 5) furent parmi les conférenciers.

La professeure Natalie Rinfret, formatrice invitée à l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires de la Francophonie

Événement organisé conjointement par la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP et le Groupe Femmes, Politique et Démocratie, cet atelier s'est tenu pour une deuxième année consécutive du 2 au 6 juillet 2018. Dans le contexte où l'égalité femmes-hommes au sein de la Francophonie demeure un enjeu primordial, cet atelier vise à développer le plein potentiel de leadership des femmes parlementaires. Y furent abordés des thèmes comme la stratégie de développement de carrière au féminin, l'accès aux postes de décision, la gestion du stress ou encore l'autonomisation politique. La professeure **Natalie Rinfret**, formatrice invitée, fut au côté de la spécialiste en égalité femmes-hommes de l'Organisation internationale de la Francophonie, Mme **Dilek Elveren**, ainsi que l'ancienne députée de l'Assemblée nationale, aujourd'hui analyste politique et communicatrice, Mme **Marie Grégoire**.



Qualité de vie au travail. « Comment 40 ans de recherches scientifiques peuvent vous amener à convaincre votre direction ».

Dans son dossier sur la santé organisationnelle, la Revue RH met de l'avant l'article co-rédigé par **Jessica Tornare**, **Natalie Rinfret** et **Catherine Privé** portant sur la qualité de vie au travail. Appuyant l'expertise de la Chaire sur ce thème, l'article encourage à aborder la qualité de vie au travail dans sa globalité afin qu'elle devienne un objectif organisationnel porté par les RH et appuyé par les plus hauts niveaux de gestion. Pour cela, l'innovation et l'agilité deviennent des moteurs pour mener la transformation nécessaire dans les organisations avec pour objectif l'amélioration de la qualité de vie au travail. Les auteures encouragent alors une remise en question à tous les niveaux des organisations : « À VOS MARQUES (diagnostic et conception de votre programme de qualité de vie au travail), PRÊTS (agilité et innovation), PARTEZ (mesures et retour sur investissement)! ».

Comment mettre la science au service des décisions politiques ?

Le 28 mars 2019 se tenait le premier atelier québécois en conseil scientifique aux gouvernements, organisé par le Scientifique en chef du Québec, Rémi Quirion. Inspiré du modèle développé par l'International Network for Government Science Advise (INGSA), cette journée d'échanges et de simulations vise à faciliter l'utilisation des données probantes dans les décisions gouvernementales. Parmi plus de 50 chercheurs et fonctionnaires, la professeure Natalie Rinfret s'est prêtée au jeu des simulations afin d'apporter son expertise.



Symposium Québec-Bavière : échanges entre les jeunes leaders québécois et bavarois sur leur fonction publique

Un symposium Québec-Bavière a eu lieu le 30 avril au campus de l'ENAP à Québec. Organisé par la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, une quinzaine de jeunes leaders du Cercle ont échangé avec leurs homologues bavarois sur des enjeux touchant leur fonction publique respective.

L'événement qui s'est déroulé tout l'après-midi, a permis également aux invités d'honneur bavarois de se familiariser avec l'ENAP puis, aux deux organisations, de présenter leurs programmes respectifs de jeunes leaders.



Mise en place d'un partenariat avec l'EFPC

Cette année marque la mise en place d'un nouveau partenariat avec l'École de la Fonction Publique du Canada (EFPC) afin de développer un Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial. La première séance d'équipe entre la Chaire et l'École de la Fonction Publique du Canada a eu lieu les 14 et 15 mai dans les locaux de l'EFPC à Québec.

Hommage à Michel Leclerc (1939-2019)



C'est avec beaucoup de regret que nous avons appris le décès de monsieur Michel Leclerc, le 20 mai 2019. Monsieur Leclerc a enseigné plusieurs années avant d'assumer des responsabilités de gestion à l'Université du Québec. Il a fait une longue carrière dans l'administration, comme doyen, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche et vice-recteur à l'administration à l'UQAM. Il a ensuite été vice-président au siège social de l'Université du Québec pendant près de 20 ans. Il a terminé sa longue carrière comme professeur associé à l'ENAP, donnant son dernier séminaire de lecture sur le leadership à un étudiant au 3e cycle l'automne dernier.

Toute l'équipe tient ici à souligner l'apport considérable de monsieur Leclerc à la Chaire.

Monsieur Leclerc a créé une bourse d'excellence sur le leadership (bourse d'excellence Michel-Leclerc). Sa grande générosité a permis aux récipiendaires de 2e et 3e cycles d'effectuer des travaux de recherche sur le leadership.

Aussi, il a résumé en français des ouvrages classiques sur le leadership et a réuni les plus importants dans un livre qui a servi, jusqu'à maintenant, de référence aux jeunes leaders. Par cet ouvrage, monsieur Leclerc a rendu accessibles ces textes à des gestionnaires publics qui n'ont, le plus souvent, pas le temps de lire les œuvres complètes.

Finalement, curieux et toujours intéressé à en apprendre davantage sur ce qui se fait dans l'administration publique, monsieur Leclerc a agi comme membre du jury pour sélectionner les trois meilleurs rapports de fin de parcours des jeunes leaders, au cours des deux dernières années.

Mot de la fin

... Un rythme accentué par l'innovation

Cette année encore, la Chaire se démarque par son innovation, son développement et sa performance tant dans la production scientifique que dans ses capacités de formations auprès des leaders de l'administration publique et des parlementaires. Sans équivoque, les multiples activités réalisées dans le courant de cette année ont permis la création d'outils et de solutions pour relever les nombreux défis actuels et futurs de notre société. Alliant la théorie et la pratique, cette année fut à nouveau riche en réussites, comme le démontre ce bilan.

Réflexion, regard et production. Toujours ancrée dans la réalité et le concret de ce que vivent, au quotidien, les acteurs de l'administration publique, notre production scientifique a encore permis d'accentuer notre réflexion sur les quatre axes de recherche de la Chaire, grâce à l'expertise multidisciplinaire de notre équipe. Avec la réalisation d'une vingtaine d'articles scientifiques et le partage d'une dizaine de communications, la diffusion de la Chaire sur la scène nationale et internationale perdure.

Partage, reconnaissance et développement. Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique poursuit sa route et confirme sa pertinence pour la société québécoise. Cette année 2018-2019 est marquée par l'avancement de quatre cohortes : tandis que deux graduent avec brio, deux autres débutent leur programme de formation. Nous retiendrons alors que le Cercle a formé 204 jeunes leaders, de la toute première cohorte jusqu'à la cohorte 11. Parmi eux, 137 ont terminé leur formation, avec un taux de promotion de 83%.

Grâce à ce succès, le Cercle regarde vers l'avenir où de beaux projets se profilent.

Accompagnée par ses premiers partenaires que sont La Capitale mutuelle de l'administration publique, le Gouvernement du Québec, par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Secrétariat aux emplois supérieurs, et son plus récent (EFPC), la Chaire a pour objectifs :

- 🕒 d'accompagner avec toujours autant d'enthousiasme, de passion et de dévouement les cohortes en cours ainsi que tous les jeunes leaders ayant participé aux précédentes cohortes;
- 🕒 de poursuivre sa quête de la connaissance du leadership public tout en valorisant et encourageant le transfert de connaissances par la production d'articles et de communications scientifiques auprès d'un public varié;
- 🕒 d'innover et de développer des programmes de formation en leadership, basés sur ce qui constitue le succès du Cercle des jeunes leaders, soit un programme de formation dans l'action.

Plus que jamais, la Chaire est impliquée, motivée et engagée à perpétuer son excellence dans l'interface entre théorie et pédagogie afin d'avoir un réel impact dans la vie de nombreux gestionnaires de l'administration publique et, ultimement, dans l'amélioration des services publics.

L'équipe de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tient à souligner et remercier l'apport de ses partenaires et contributeurs!



Alliance des cadres de l'État
La Financière agricole du Québec
Secrétariat du Conseil du trésor
Secrétariat aux emplois supérieurs



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public

555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5

Téléphone : 418 641-3000, poste 6341

Courriel : chairelacapitale@enap.ca



École nationale
d'administration publique