ACCOMPAGNER LA RELÈVE DES GESTIONNAIRES À HAUT POTENTIEL

Le Cercle des jeunes leaders

Un programme de la Chaire en leadership dans le secteur public

Chaire
en leadership dans le secteur public

Cercle
des jeunes leaders

QU'EST-CE QUE LE CERCLE DES JEUNES LEADERS?

Un programme de développement du leadership

- Développer les compétences d'un gestionnaire de niveau supérieur
- Contribuer au partage de connaissances entre participants et mentors

Un projet de recherche sur le leadership

- Dresser le portrait recherché et effectif du leadership dans le secteur public québécois
- Documenter les meilleures pratiques de développement du leadership
- Identifier les défis et enjeux des leaders publics d'aujourd'hui
- Etc.

Cercle des jeunes leaders

À qui s'adresse le programme?

DES GESTIONNAIRES :

- **DE NIVEAU 4 ET 3**

  qui souhaitent développer leur compétences managériales en vue d'occuper un poste de cadre 3 ou 2.

- **DÉMONTRANT UN FORT POTENTIEL DE LEADERSHIP**

  qui ont de l'intérêt envers le transfert de connaissances, d'expertise et de bonnes pratiques de la part de gestionnaires d'expérience.

- **PRESSENTIS POUR GRAVIR LES ÉCHELONS À COURT OU MOYEN TERME**

  et qui veulent être exposés aux défis et au contexte de gestion d'une carrière de cadre supérieur.

Cercle
des jeunes leaders

Admissions

PROPOSANT REQUIS

Lettre d'appui provenant d'un sous-ministre, sous-ministre adjoint, président ou vice-président d'organisme.

FORMULAIRE EN LIGNE

Respect des critères :

- cadre 4, ou cadre 3 nommé depuis moins de 6 mois
- avoir terminé sa période de probation
- minimum de 15 années à compléter avant la retraite
- avoir terminé le programme obligatoire pour nouveau cadre de la fonction publique du Québec.[1]

ENTREVUES DE SÉLECTION

Entrevues individuelles d'une heure devant le comité de sélection de la Chaire.

[1] Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (PGAGL-N1) ou Parcours des gestionnaires leaders - niveau Initiation (PGL-N0).

Les cohortes de jeunes leaders

- Depuis 14 ans, **349 cadres** (cohortes 1 à 17)
- À partir du printemps 2023 : 2 cohortes annuelles de **30 gestionnaires**
- À partir de l'automne 2023 : 1 cohorte annuelle de **15 gestionnaires** dans le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial
- Dès 2024 : **75 jeunes leaders par année**, dans les deux Cercles

5 %

Proportion des jeunes leaders avec un diplôme technique uniquement.

3,59 ans

d'expérience, en moyenne, comme cadre 4.

40 ans

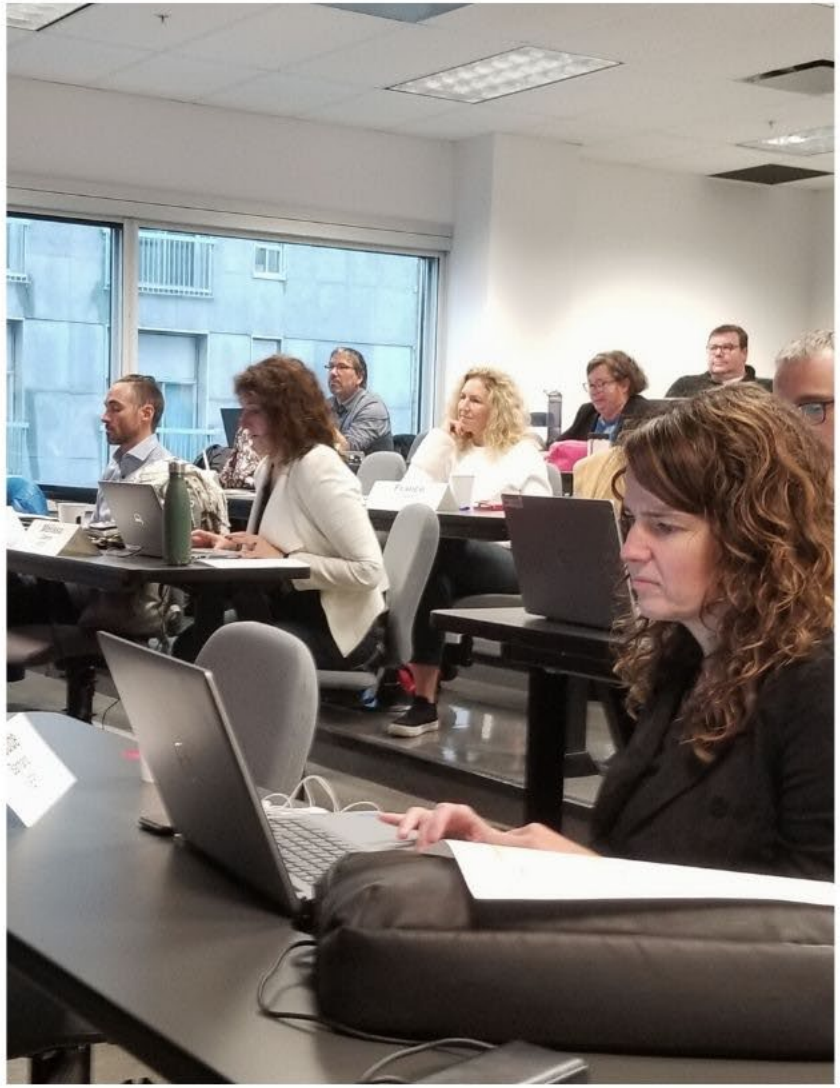
Âge moyen des participants

LES ACTIVITÉS DU CERCLE[1]

Une douzaine de journées de formation sont offertes aux jeunes leaders, constituées d'activités telles que :

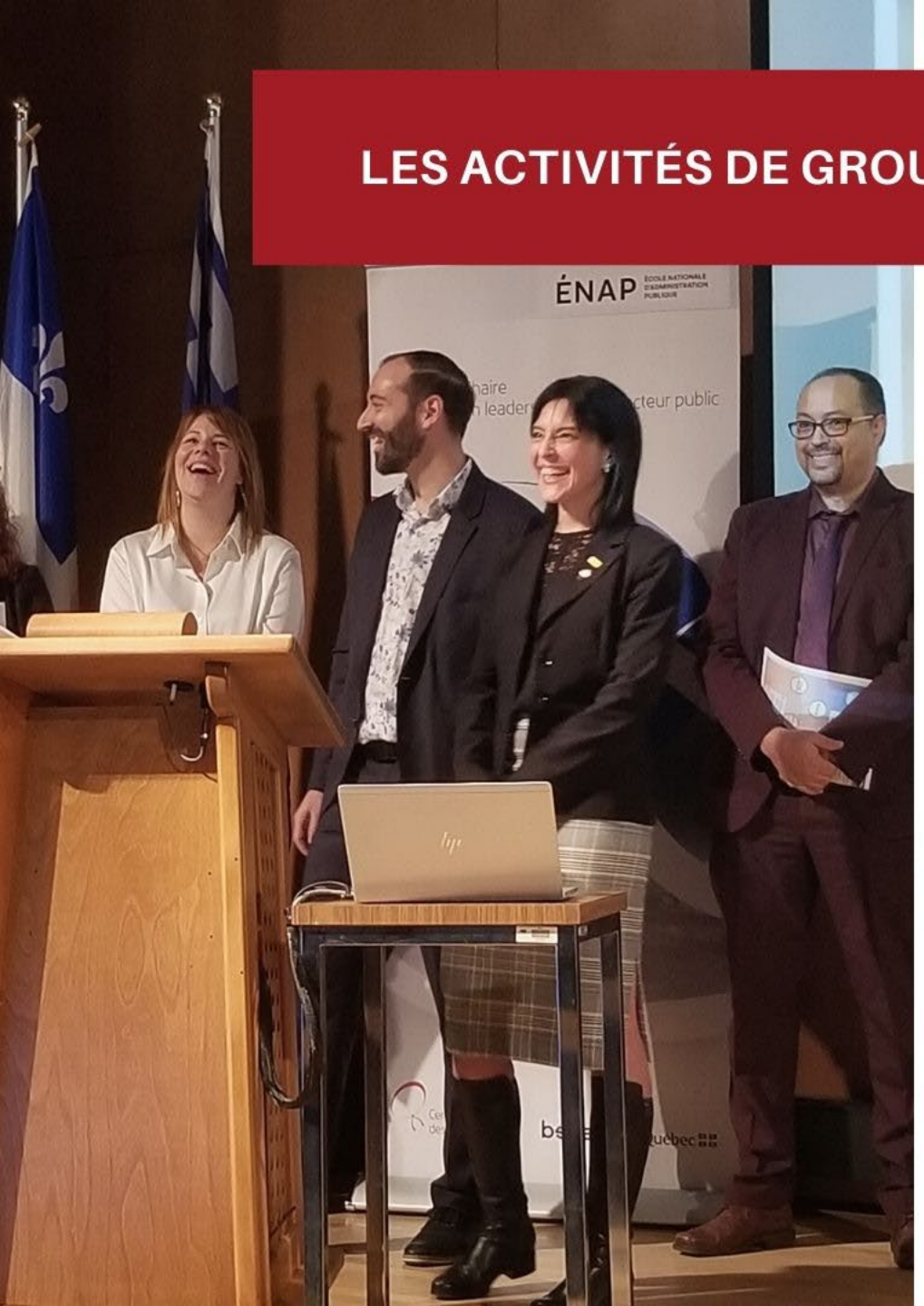
- Exploration sur vos croyances en leadership
- La négociation
- La pensée stratégique du leader
- L'intelligence émotionnelle
- Confiance et liberté du gestionnaire
- Le réseautage : un levier de performance
- L'interface politico-administrative
- Le sens de l'État
- L'exercice du leadership en matière de gestion de la performance d'organismes publics
- Le leadership transformationnel
- Transformation numérique
- RH, dotation et télétravail
- Gestion en temps de crise
- Conduire une transformation dans les organisations
- Le processus décisionnel du gouvernement
- Les emplois supérieurs
- Le parcours et les défis du leader public

Durée de 18 à 20 mois



[1] La description des activités de formation est présentée dans l'annexe 1.

Cercle des jeunes leaders



LES ACTIVITÉS DE GROUPE

CHOIX DE L'EMBLÈME

Quel gestionnaire public représente le leader idéal? La cohorte choisit la personne incarnant sa vision du leadership public afin qu'elle devienne son emblème.

PUBLICLAB

Pendant leur parcours au Cercle, les participants sont initiés à une démarche d'innovation complète. Le Publiclab leur permet de réfléchir de façon innovante à une problématique de la fonction publique du Québec.

À la fin du programme, les équipes présentent leur rapport dans l'amphithéâtre de l'ENAP, devant un public de haut niveau.

Cercle des jeunes leaders

200 HEURES DE FORMATION

Pendant 20 mois, les activités sont offertes par des hauts dirigeants ou des formateurs chevronnés.

30 HEURES CONSACRÉES AU PUBLICLAB

Travail d'équipe, consultations et collecte de données, rédaction du rapport, présentation finale.

15 HEURES DE MENTORAT

Rencontres individuelles, stage en organisation, aide ponctuelle.

Cercle
des jeunes leaders

25 heures

Lecture et discussion avec l'auteur

Les jeunes leaders sont appelés à lire l'ouvrage *Choisir l'administration publique? 30 lettres pour une jeunesse sceptique...* de l'ancien administrateur d'État, Louis Borgeat.

Au cours d'une rencontre de 3 heures, les participants discutent des thématiques du livre avec son auteur.

Questionnaires 360

Administré au début et en fin de programme, le questionnaire 360 dévoile comment le leadership du gestionnaire est perçu par son entourage ainsi que par lui-même.

Plan individuel de développement + coaching

L'analyse du questionnaire 360 permet au coach-accompagnateur d'établir un Plan individuel de développement (PID), qui est transmis au mentor.

Schéma des compétences du TLQ 360
(Real World Group, 2017)

Cercle des jeunes leaders

Compétences développées à la fin du programme[2]

Compétences développées (en ordre décroissant)	Assez à beaucoup
Vision	92,86 %
Collaboration	92,86 %
Innovation	92,85 %
Sens du service public	92,85 %
Mobilisation dans le changement	85,72 %
Communication interpersonnelle	85,72 %
Participation citoyenne et orientation clientèle	85,72 %
Gestion des résultats	78,57 %
Prise de décision	78,57 %
Intelligence émotionnelle	71,42 %
Courage et résilience	64,28 %
Gestion d'équipe	57,14 %

[2] Cohorte 14, selon le nouveau référentiel du gestionnaire-leader (SCT, 2022)

Cercle des jeunes leaders

ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE FORMATION

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Confiance et liberté : activité brise-glace	Cette session aide le participant à comprendre les enjeux liés à une carrière publique, à en dédramatiser les contraintes ainsi qu'à gérer son temps et sa trajectoire en toute confiance. Activité qui vise à faire connaissance entre les membres de la cohorte.	André Vézina, ex-administrateur d'État Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP et Claude Provencher, accompagnateur-coach à l'ENAP
Lancement	Événement à caractère social, en présence des mentors, d'invités de marque et d'un jeune leader d'une cohorte précédente. Les jeunes leaders ont l'occasion de rencontrer leur mentor pour la première fois. Une formation sur le mentorat est offerte aux mentors, tandis que les jeunes leaders reçoivent une formation sur les croyances entourant le leadership.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP et Claude Provencher, accompagnateur-coach à l'ENAP
Exploration de vos croyances sur le leadership	Survol des différentes approches en leadership qui permettent à chacun de porter un regard sur son propre style de leadership.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP
L'interface politico-administrative	Vue d'ensemble des principes assurant le fonctionnement entre le politique et l'administratif, ainsi que des enjeux que soulèvent concrètement ces principes à l'heure actuelle.	Robert Keating, ex-administrateur d'État
Savoir gérer son réseau	Le développement du gestionnaire et de sa pratique passe en partie par la gestion et l'utilisation de son réseau. Un administrateur d'État vient partager sa vision de la gestion des réseaux en organisation publique.	Frédéric Dufour et Claude Provencher, accompagnateur-coach à l'ENAP

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Protocole d'État et protocole diplomatique	Parce qu'il formalise les rapports entre les institutions de l'État, préservant la dignité conférée aux fonctions des représentants de celles-ci, et parce qu'il détermine l'ordonnancement des activités officielles, le protocole d'État joue un rôle de premier plan dans la consolidation de l'institutionnalisation de l'État. On se familiarise avec les principaux concepts se rapportant à ces sujets en modulant son style de leadership en fonction des exigences des activités officielles de l'État.	Juliette Champagne, sous-ministre de la Langue française
Baptême de la cohorte – étape 1	Quel gestionnaire public représente le leader idéal? C'est le moment pour la cohorte de discuter des candidatures de personnes incarnant leur vision du leadership public et de choisir leur emblème.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP
Initiation au PublicLab	Le mandat principal du PublicLab est d'accompagner, de développer, d'expérimenter et de mettre en œuvre des solutions novatrices en recourant à des méthodes permettant de développer, en cocréation avec des acteurs clés, des politiques publiques répondant davantage aux besoins des citoyens et offrant des services publics plus rapides, plus simples et plus modernes.	Mélanie Pomerleau, directrice principale gestion des talents au SCT
Le sens de l'État	Cet atelier vise à réfléchir au sens de l'État et de son administration. La réflexion porte notamment sur l'évolution de l'État et sur ce qu'elle suggère au chapitre de la gestion de l'administration publique.	Diane Wilhelmy, ex-administratrice d'État
La pensée stratégique du leader	Les compétences clés du leader-stratège et les leçons tirées de la pratique sont discutées grâce à des exemples de cas vécus et à des discussions en groupe.	René Rouleau, administrateur de sociétés
Baptême II et PublicLab T2	Choix final de l'emblème de la cohorte. Finalisation des équipes pour le PublicLab et séance de travail.	Équipe de la Chaire
Ministère des Finances	Démystifier le rôle du ministère des Finances : la politique budgétaire, la préparation du cadre financier du gouvernement, etc.	François Leclerc, sous-ministre associé à la politique budgétaire et à l'économique au ministère des Finances
Rencontre avec l'emblème de la cohorte	Les jeunes leaders rencontrent leur emblème, qui accepte de répondre à leurs questions sur le rôle du gestionnaire public.	Rencontre avec l'emblème (C10 – Yves Ouellet, C11 – Christyne Tremblay, C12 – Éric Ducharme, C13 – Carole Arav, C14 – Jacob Martin-Malus, C15 – Johanne Beausoleil, C16 – Annick Laberge, C17 – à venir)

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Processus décisionnel	Amener un dossier jusqu'au Conseil des ministres s'avère, le plus souvent, un chemin semé d'embûches. Aguerrie aux rouages politico-administratifs, la formatrice partage sa connaissance des rôles et étapes à respecter pour faire cheminer un projet de loi. Les participants auront l'occasion de mieux connaitre les différents comités permanents impliqués dans ce processus et seront initiés à une séance du Conseil des ministres.	Josée de Bellefeuille, secrétaire générale associée et greffière adjointe au MCE
Le leadership de sens	En 2016, Revenu Québec amorce un important virage pour améliorer l'expérience client. Témoin privilégiée de cette transformation, la formatrice explique comment son organisation a mobilisé les employés et engagé les gestionnaires pour opérer un profond changement de culture. Au cœur de la transformation, découvrez la valeur unique du sens.	Nicole Bourget, ex-administratrice d'État
Les emplois supérieurs	Cette session porte sur le Secrétariat aux Emplois supérieurs et sur le profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur et les programmes de la relève.	Nathalie Tremblay, secrétaire adjointe à la gestion des talents, diversité et services-conseils stratégiques au MCE
Intelligence émotionnelle	Cet atelier montre comment le développement de l'intelligence émotionnelle peut être bénéfique pour le gestionnaire, son entourage au travail et son organisation.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP
Différence entre le leadership public et le leadership privé	Cette rencontre a pour objectif de mettre en lumière, à travers le parcours du conférencier, ce qui change lorsqu'on passe d'un gestionnaire d'organisations publiques à gestionnaire d'organisations privées.	Philippe-André Tessier, président à la CDPDJ
Leadership dans la gestion de la performance	La révision permanente des programmes et l'application de la Loi de l'administration publique du point de vue du Secrétariat du Conseil du trésor.	Nikolas Ducharme, sous-ministre adjoint aux services à la gestion au MTMD
La négociation	La négociation en trois temps : la négociation comme compétence, la négociation dans le secteur public, et la négociation dans un contexte syndical.	Philippe Matteau, directeur général des relations du travail et de la gouvernance en éthique au SCT
Rencontre avec le lieutenant-gouverneur	Les jeunes leaders rencontrent le lieutenant-gouverneur qui explique son rôle et accepte de répondre à leurs questions en toute transparence.	J. Michel Doyon, lieutenant-gouverneur du Québec

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Transformation dans les organisations	Opérer un changement organisationnel n'est pas une mince tâche. Un administrateur ayant piloté des dossiers d'envergure et occupé plusieurs postes stratégiques au sein de l'administration publique vient partager son expérience.	Isabelle Merizzi, sous-ministre adjointe des politiques et programmes au ministère de la Famille
Rencontre et échanges avec l'auteur du livre remis à l'activité du lancement	Les jeunes leaders rencontrent l'auteur du livre *Choisir l'administration publique? 30 lettres pour une jeunesse sceptiques…* et discutent des thématiques abordées dans l'ouvrage.	Louis Borgeat, auteur et ex-administrateur d'État
La performance	L'adoption de la Loi sur l'administration publique, en 2000, a permis d'instaurer le cadre de gestion axée sur les résultats et la transparence. Totalement inédite au gouvernement, cette orientation a permis de doter les ministères et organismes d'outils de suivi encore utilisés aujourd'hui. Après plus de 20 ans, qu'en est-il de la gestion de la performance publique?	Reno Bernier, sous-ministre associé des technologies de l'information au MSSS
Gestion en temps de crise	Les jeunes leaders rencontrent Michel Léveillé qui abordera la gestion et la communication en temps de crise.	Michel Léveillé, secrétaire général associé à la communication gouvernementale au MCE
Les enjeux RH au gouvernement du Québec	Dans le cadre de cette formation, un représentant du Secrétariat du Conseil du trésor fait le point sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Des thèmes d'actualité comme la transformation des milieux de travail et la politique de télétravail sont également abordés.	Alexandre Hubert, secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales au SCT
Transformation numérique	Le ministère de la Cybersécurité et du Numérique présente les projets et les orientations qui marqueront la fonction publique des prochaines années, dont le déploiement de la nouvelle identité numérique pour les citoyens.	Pierre E. Rodrigue, sous-ministre de la Cybersécurité et du Numérique au MCN et Jonathan Kelly, sous-ministre adjoint à la transformation numérique gouvernementale au MCN
L'avenir du leadership – Exercer son leadership dans un monde complexe et incertain	Monsieur Benoît Grenier, ex-secrétaire général associé au Secrétariat aux emplois supérieurs présente sa vision du leadership, selon son expérience vécue auprès de bons et de moins bons leaders.	Benoit Grenier, ex-administrateur d'État
Leadership transformationnel	Cet atelier montre comment le développement du leadership transformationnel peut être bénéfique pour le gestionnaire, son entourage au travail et son organisation.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Commission parlementaire	Formation sur les commissions parlementaires, plus particulièrement celle qui touche la fonction publique, le rôle de présidence et la reddition de compte. Visite guidée de l'Assemblée nationale.	François Arsenault, secrétaire général adjoint aux affaires parlementaires à l'ASSNAT
Leadership et performance	En améliorant leur compréhension du cadre de gestion de la performance, les gestionnaires sont appelés à devenir de véritables acteurs de changement. Par la présentation d'exemples inspirants, les participants sont appelés à mieux comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans la performance gouvernementale, en plus d'être initiés aux bonnes pratiques à transférer dans leur organisation.	Carole Blouin, secrétaire associée à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique au SCT
La Société du Plan Nord	Depuis 2015, la Société du Plan Nord (SPN) coordonne le développement du territoire québécois situé au-delà du 49e parallèle. Pour mettre en œuvre un mandat aussi vaste que complexe, la SPN a lancé, en 2020, son Plan d'action nordique, qui vise à optimiser l'accès aux communautés du nord du Québec. Découvrez, en compagnie de notre formateur, les grands projets d'infrastructures qui sont en train de façonner le territoire nordique de demain.	Patrick Beauchesne, président-directeur général à la Société du Plan Nord
Les influences entre la transformation numérique et la culture organisationnelle	Les chantiers de transformation numérique amènent leur lot de bouleversements au sein des organisations, tant sur le plan des pratiques internes que des services externes. Un gestionnaire chevronné explique pourquoi et comment ces virages sont des occasions uniques de faire évoluer la culture d'un ministère ou d'un organisme.	Karl Malenfant, vice-président à l'expérience numérique à la SAAQ
Cocoaching — Activité de transfert	Le cocoaching, exercice de formation et d'apprentissage, est reconnu comme l'une des meilleures techniques pour développer le leadership. Les activités de transfert permettent, quant à elles, de s'approprier plus concrètement les concepts présentés par les conférenciers du matin.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP et/ou Claude Provencher, accompagnateur-coach à l'ENAP

TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	FORMATEURS
Outil 360° et PID	Au début du programme, une évaluation des compétences de type 360°, basée sur les valeurs, attitudes et comportements propres au leadership transformationnel, est administrée. Les résultats, dévoilés lors d'une entrevue individuelle, s'accompagnent d'un Plan de développement professionnel (PID), qui permet aux participants d'identifier 1 ou 2 compétences qu'ils souhaitent développer au cours du programme.	s.o.
Mentorat	Pour toute la durée de sa participation au programme, chaque jeune leader est jumelé à un mentor, gestionnaire émérite dont les qualités de leader sont reconnues dans l'administration publique québécoise	s.o.
Présentation des PublicLab et cérémonie de fin	Divisés en équipe, les jeunes leaders présentent leur rapport d'innovation devant un public composé d'invités prestigieux, de leur emblème, de leur mentor et d'anciens participants. Ils ont ainsi l'occasion de faire connaitre les innovations auxquelles ils ont réfléchi pour résoudre des problématiques du secteur public. Pour souligner leurs efforts et leur fin de parcours au Cercle, des attestations de réussite sont remises.	Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public à l'ENAP