



# Chaire en leadership dans le secteur public

de l'ENAP

## Guide de processus de mise en candidature

Par Katérie Therrien-Kennedy et Jacinthe Clusiau

28 août 2025



## Table des matières

<b>Mot de bienvenue</b> .....	<b>2</b>
<b>Cercle des jeunes leaders de l'administration publique</b> .....	<b>2</b>
Jeunes leaders recherché.es .....	3
<b>Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial</b> .....	<b>5</b>
Jeunes leaders recherché.es .....	6
<b>Processus de mise en candidature</b> .....	<b>8</b>
<b>Nouveautés</b> .....	<b>9</b>
Calendrier des mises en candidature – Programmes CJL et CJLFP .....	10
Nombre de candidatures admissibles .....	10
Procédure à suivre pour les candidats.....	10
Candidatures soumises individuellement.....	11
<b>Attentes à l'égard des participant-es des programmes du Cercle des jeunes leaders</b> .....	<b>11</b>
<b>Prochaines étapes</b> .....	<b>12</b>
<b>Coordination des activités</b> .....	<b>12</b>
<b>Coût du programme</b> .....	<b>13</b>
Paiement.....	13
<b>Coordonnées</b> .....	<b>13</b>
<b>Annexe 1</b> .....	<b>14</b>
Aperçu du programme Cercle des jeunes leaders.....	14
<b>Annexe 2</b> .....	<b>15</b>
Fiche d'accompagnement pour l'identification de la relève.....	15
<b>Annexe 3</b> .....	<b>30</b>
Aperçu du programme Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial.....	30



## Mot de bienvenue

Ce guide s'adresse à toute personne ou organisation souhaitant participer aux programmes **Cercle des jeunes leaders (CJL)** et **Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP)**. Que vous soyez gestionnaire, membre d'une direction des ressources humaines ou représentant d'un ministère ou organisme, ce document a été conçu pour vous accompagner à chaque étape du processus de mise en candidature.

Depuis leur création, ces programmes suscitent un engouement croissant au sein de la fonction publique. Leur popularité témoigne non seulement de la pertinence des enjeux abordés, mais aussi de l'importance accordée au développement d'un leadership fort, collaboratif et ancré dans les réalités contemporaines de l'administration publique.

Vous y trouverez toutes les informations nécessaires pour comprendre les objectifs des programmes (CJL et CJLFP), les critères d'admissibilité, les étapes du processus de sélection ainsi que les attentes envers les participant-es. Ce guide se veut un outil clair, accessible et mobilisateur, au service de la relève en gestion publique.

## Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL) est à la fois un programme de développement du leadership et un projet de recherche. Il s'inscrit dans la Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028, et est réalisé en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Le programme vise à accompagner une relève de gestionnaires appelée à jouer un rôle clé dans la transformation et la continuité des services publics.

Le programme s'étend sur une durée de 18 à 20 mois et comprend 17 journées d'activités intensives. Chaque année, environ 60 gestionnaires sont sélectionnés par l'équipe de la Chaire en leadership dans le secteur public, réparties en deux cohortes de 30 participant-es. Les activités se déroulent



majoritairement dans les locaux de l'École nationale d'administration publique (ENAP), au campus de Québec.

Grâce à un ensemble d'activités de développement des compétences, de mentorat individualisé et de réflexion stratégique, les participant.es sont appelé.es à approfondir leur posture de leadership, à mieux comprendre les défis liés à la gestion publique moderne et à renforcer leur capacité d'action dans un environnement complexe. Ils et elles sont également invité.es à expérimenter une démarche complète d'innovation publique, appelée Publiclab, qui leur permet de mettre en œuvre concrètement leur leadership tout en contribuant à l'évolution des pratiques organisationnelles.

Occuper un poste de cadre dans les classes 3, 2 ou 1 n'est pas une mince tâche, d'autant plus lorsque cette responsabilité survient rapidement. Dans un contexte marqué par un volume important de départs à la retraite, plusieurs parlent de « promotions acrobatiques » pour qualifier ces progressions rapides. Accompagner de jeunes personnes gestionnaires dans une telle aventure est l'un des principaux objectifs du programme de mentorat et de développement du leadership du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Vous trouverez un aperçu du programme à l'annexe 1.

### **Jeunes leaders recherchés**

Ce programme s'adresse à des personnes gestionnaires de niveau 4 ou de niveau 3, récemment nommées (depuis moins de six mois), qui démontrent un fort potentiel de leadership et une volonté affirmée de progresser vers des fonctions de cadres supérieurs (classes 3, 2 et 1). Ces personnes sont pressenties pour gravir les échelons à court ou moyen terme et manifestent un intérêt pour le transfert de connaissances, d'expertise et de bonnes pratiques.

Pour être admissibles, les personnes candidates doivent :

- Avoir une lettre de recommandation signée par une ou un proposant (sous-ministre, sous-ministre adjoint.e, président.e, vice-président.e) de leur ministère ou organisme;



- Détenir le statut de cadre de niveau 4;  
OU
- Détenir le statut de cadre de niveau 3, depuis moins de six mois (au moment du dépôt de la candidature);
- Avoir complété le PGL-IN (Initiation) ou auparavant, le PGAGL-N1 (au plus tard en mars 2026);
- Cumuler au moins deux ans d'expérience à titre de gestionnaire;
- Être à au moins 15 ans de la retraite.

Les critères d'admissibilité ont été établis pour orienter le processus de sélection et garantir que le programme cible les profils appropriés. Toutefois, si vous estimez qu'une situation justifie une exception – par exemple, si une personne n'a pas pu soumettre sa candidature lors des années précédentes – vous pouvez, si nécessaire, nous envoyer une demande par courriel. Chaque demande sera évaluée individuellement, en tenant compte des circonstances spécifiques.

À noter que les cadres juridiques peuvent également soumettre leur candidature. Dans le cas des organismes parapublics, les personnes dont le niveau d'encadrement est jugé équivalent à un cadre 4 ou à un cadre 3 (depuis moins de 6 mois) du gouvernement du Québec, peuvent aussi poser leur candidature. À titre indicatif, un cadre 4 est généralement un gestionnaire de proximité (professionnels, techniciens, etc.), tandis qu'un cadre 3 est habituellement gestionnaire de gestionnaires. En cas de doute, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Pour le programme Cercle des jeunes leaders, nous cherchons également des gestionnaires de la fonction publique ayant un savoir-être exemplaire, une volonté d'amélioration continue et le désir de redonner au suivant. C'est pour cette raison que nous encourageons les candidatures des personnes répondant aux critères suivants :

- Intérêt manifeste pour le programme du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL);



- Capacité reconnue à mobiliser les employés et à collaborer avec les collègues et les partenaires;
- Savoir-être exemplaire (humilité, gestion de soi, sens des relations interpersonnelles, etc.);
- Engagement et intérêt marqué pour le service public;
- Posture alignée sur les priorités organisationnelles et gouvernementales;
- Performance supérieure aux attentes et soutenue dans le temps;
- Désir de développement accru et aspirations de carrière élevées.

Nous encourageons fortement les M/O à tenir compte du programme d'accès à l'égalité en emploi lors de l'identification des candidat.es. En préparant la fonction publique de demain, nous souhaitons contribuer à la lutte contre la discrimination systémique et veiller à ce que les cohortes reflètent la diversité de la population qu'elles servent : minorités visibles et ethniques, personnes autochtones et personnes en situation de handicap.

Pour vous accompagner dans ce processus, nous joignons la fiche d'accompagnement pour l'identification de la relève, proposée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, voir l'annexe 2.

## **Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial**

Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial de l'administration publique (CJLFP) est conçu pour outiller les gestionnaires dans la collaboration intergouvernementale et interministérielle. Les enjeux d'aujourd'hui et de demain nécessitent plus que jamais la collaboration pour atteindre les objectifs et la mission publique. Réalisé en partenariat entre la Chaire en leadership dans le secteur public et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), grâce au financement du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), ce programme vise à favoriser le développement d'un leadership stratégique intergouvernemental et à contribuer à l'innovation dans les administrations publiques.



D'une durée d'environ 14 mois, le programme comprend 16 journées d'activités, tenues en alternance entre Québec et Ottawa. Chaque partenaire sélectionne ses participant.es : la Chaire en leadership dans le secteur public choisit 15 gestionnaires provenant du gouvernement du Québec, tandis que l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) sélectionne 15 gestionnaires provenant du gouvernement fédéral.

En plus des activités de développement du leadership, les participant.es sont invité.es à expérimenter une démarche d'innovation complète, appelée Publiclab, qui leur permet de mettre en œuvre leur leadership stratégique à travers des projets concrets d'innovation organisationnelle. Cette approche vise à faire la démonstration des apprentissages, à favoriser les liens entre les administrations et à renforcer la capacité de leadership des personnes gestionnaires dans des environnements complexes et en mutation.

Accéder à un poste de cadre supérieur dans l'administration publique, que ce soit à l'échelle provinciale ou fédérale, constitue un défi important, surtout dans un contexte où les exigences stratégiques, les défis et les attentes sociétales sont en constante évolution. Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial vise à accompagner les personnes gestionnaires dans cette trajectoire exigeante, en leur offrant un espace structuré d'apprentissage, d'échange intergouvernemental et de mise en pratique de leur leadership. Vous trouverez un exemple du programme à l'annexe 3.

### **Jeunes leaders recherchés**

Le programme s'adresse aux gestionnaires du gouvernement fédéral des niveaux EX-1 et EX-2, ainsi qu'aux gestionnaires du gouvernement du Québec des niveaux 4 et 3. Il cible des personnes qui démontrent un fort potentiel de leadership, sont pressenties pour accéder à des postes de niveau supérieur à court ou moyen terme, et qui s'intéressent activement au transfert de connaissances, d'expertise et de bonnes pratiques.



Il constitue une occasion unique de développer une compréhension approfondie des cultures administratives tout en favorisant le rapprochement et la collaboration entre les deux niveaux de gouvernement.

Pour être admissibles, les personnes candidates du gouvernement du Québec doivent :

- Avoir une lettre de recommandation signée par une ou un proposant (sous-ministre, sous-ministre adjoint.e, président.e, vice-président.e) de leur ministère ou organisme;
- Détenir le statut de cadre de niveau 4;  
OU
- Détenir le statut de cadre de niveau 3, depuis moins de six mois (au moment du dépôt de la candidature);
- Avoir complété le PGL-IN (Initiation) ou auparavant, le PGAGL-N1 (au plus tard en octobre 2025);
- Cumuler au moins deux ans d'expérience à titre de gestionnaire;
- Être à au moins 15 ans de la retraite.

Les candidat.es du fédéral sont sélectionné.es par l'École de la Fonction publique du Canada (EFPC), tandis que les candidat.es du gouvernement du Québec sont sélectionné.es par la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP.

Les critères d'admissibilité ont été établis pour orienter le processus de sélection et garantir que le programme cible les profils appropriés. Toutefois, si vous estimez qu'une situation justifie une exception – par exemple, si une personne n'a pas pu soumettre sa candidature lors des années précédentes – vous pouvez, si nécessaire, nous envoyer une demande par courriel. Chaque demande sera évaluée individuellement, en tenant compte des circonstances spécifiques.

Pour le programme Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial, nous cherchons également des gestionnaires de la fonction publique **ayant un savoir-être exemplaire, une volonté d'amélioration continue et le désir de**



**redonner au suivant.** C'est pour cette raison que nous encourageons les candidatures des personnes répondant aux critères suivants :

- Intérêt manifeste pour le programme du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP);
- Expérience en lien avec le palier du gouvernement fédéral;
- Capacité reconnue à mobiliser les employés et à collaborer avec les collègues et les partenaires;
- Savoir-être exemplaire (humilité, gestion de soi, sens des relations interpersonnelles, etc.);
- Engagement et intérêt marqué pour le service public;
- Posture alignée sur les priorités organisationnelles et gouvernementales;
- Performance supérieure aux attentes et soutenue dans le temps;
- Désir de développement accru et aspirations de carrière élevées.

Nous encourageons fortement les M/O à tenir compte du programme d'accès à l'égalité en emploi lors de l'identification des candidat.es. En préparant la fonction publique de demain, nous souhaitons contribuer à la lutte contre la discrimination systémique et veiller à ce que les cohortes reflètent la diversité de la population qu'elles servent : minorités visibles et ethniques, personnes autochtones et personnes en situation de handicap.

Pour vous accompagner dans ce processus, nous joignons la fiche d'accompagnement pour l'identification de la relève, proposée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, voir l'annexe 2.

## **Processus de mise en candidature**

La période annuelle de mise en candidature pour le programme **Cercle des jeunes leaders (CJL)** s'étend sur six à sept semaines, généralement du début septembre à la mi-octobre. L'objectif est de constituer deux cohortes d'environ



30 participant-es chacune : l'une débutant son parcours au printemps, et l'autre à l'automne de l'année suivante.

De son côté, la période annuelle de mise en candidature pour le programme **Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP)** s'étend également sur une durée de six à sept semaines et a généralement lieu au cours du printemps ou au début de l'été. Cette période permet de constituer une cohorte de 30 participant-es, dont 15 proviendront du gouvernement du Québec.

Notre objectif est de former des cohortes qui reflètent la diversité de la fonction publique québécoise, en réunissant des personnes aux profils professionnels et personnels variés, provenant de différents ministères et organismes. Cette diversité de parcours et de perspectives vise à enrichir les échanges, favoriser l'innovation et contribuer à briser les silos organisationnels. Une attention particulière sera portée à la représentativité, en veillant à inclure des candidatures de personnes appartenant à des minorités visibles et ethniques, des communautés autochtones ainsi que des personnes en situation de handicap.

## **Nouveautés**

Dès la période de mise en candidature des cohortes 24 et 25 du CJL, les équipes des directions des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes (M/O) sont invitées à remplir un formulaire de priorisation. Ce formulaire permet aux organisations d'identifier les personnes repérées et d'établir un ordre de priorité parmi les candidatures. Ces informations serviront de données complémentaires à l'équipe de la Chaire en leadership dans le secteur public pour la sélection finale des candidats.

Le lien vers ce formulaire, une annexe précisant les critères d'admission ainsi que quelques orientations identifiant les profils recherchés, sont transmis dans la lettre envoyée par le directeur général de la gouvernance en gestion des ressources humaines, M. Dany Blanchette, aux DDRH vers la fin de la période estivale de chaque année.

Confidentialité : Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles et accessibles uniquement aux personnes autorisées.

### Calendrier des mises en candidature – Programmes CJL et CJLFP

Étapes clés	CJL (2 cohortes/an)	CJLFP (1 cohorte/an)
<b>Période de mise en candidature</b>	Septembre à octobre	Printemps ou début de l'été
<b>Entrevues de sélection</b>	Octobre à décembre	Août à septembre
<b>Réponse aux candidat·es</b>	Janvier	Septembre à octobre
<b>Début de la cohorte</b>	Avril (1 <sup>re</sup> cohorte) Septembre (2 <sup>e</sup> cohorte)	Novembre ou décembre

### Nombre de candidatures admissibles

Le nombre maximal de candidatures par organisation est déterminé en fonction de sa taille :

- 3 500 employé.es et plus : maximum de 5 candidatures;
- 1 000 à 3 499 employé.es : maximum de 4 candidatures;
- Moins de 1 000 employé.es : maximum de 3 candidatures.

Il est toutefois possible de soumettre un nombre inférieur de candidatures si le nombre de personnes présélectionnées est moindre.

Bien qu'il y ait un nombre maximum de candidatures qu'un M/O peut soumettre, veuillez noter qu'un maximum de 2 candidatures par organisation peut être retenu par cohorte, sauf exception.

### Procédure à suivre pour les candidats

Toutes les personnes identifiées dans le formulaire des DRH doivent parallèlement remplir le formulaire de mise en candidature disponible sur la page dédiée de notre site web. Cependant, afin d'assurer une bonne fluidité du processus et de laisser suffisamment de temps aux personnes intéressées



pour compléter leur dossier, nous demandons aux DRH de bien vouloir remplir le formulaire **au moins deux semaines avant la fin de la période de mise en candidature.**

De plus, chaque personne candidate doit obtenir l'appui écrit d'une ou d'un proposant, titulaire d'un emploi supérieur. **Les lettres de recommandation doivent être acheminées à l'attention de M. Andrew Webb, titulaire de la Chaire, directement par le proposant.e à l'adresse suivante : [chaire.leadership.public@enap.ca](mailto:chaire.leadership.public@enap.ca)**, et ce, au plus tard à la fin de la période de mise en candidature. Chaque proposant peut choisir d'appuyer un ou plusieurs candidat.es, sans limitation à ce sujet.

#### Candidatures soumises individuellement

Si une personne souhaite soumettre sa candidature et sa lettre de recommandation de manière autonome, elle en a pleinement le droit. La Chaire se réserve le droit d'évaluer la pertinence de cette candidature. La direction des ressources humaines concernée sera informée de l'acceptation ou non de cette candidature dans le lot officiel.

### **Attentes à l'égard des participant·es des programmes du Cercle des jeunes leaders**

Les personnes sélectionnées pour participer au programme Cercle des jeunes leaders et le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial s'engagent à :

- Participer à l'ensemble des activités prévues **en présentiel**) pendant toute la durée du programme, et à ne pas s'absenter plus de deux journées de formation sur l'ensemble du parcours.<sup>1</sup>
- Réaliser un projet de fin de parcours, le *PublicLab*, un travail collaboratif effectué en équipe, en dehors des heures de formation ;

---

<sup>1</sup> Il est important de noter que des journées de formation peuvent s'ajouter selon les occasions qui se présentent aux participant.es dans le cadre du programme.



- Consentir à ce que leur dossier de candidature soit utilisé à des fins de recherche ;
- Respecter la politique de confidentialité ainsi que les règles de civilité et de respect en milieu de travail ;
- Se conformer à la politique d'utilisation restreinte des appareils électroniques pendant les activités de formation.

## Prochaines étapes

Après la clôture de la période de mise en candidature, l'équipe de la Chaire en leadership dans le secteur public analysera toutes les candidatures reçues. La sélection se fera principalement sur la base du formulaire de candidature et de la lettre d'appui. Un membre de l'équipe contactera ensuite les candidat.es retenu.es pour les inviter à une entrevue de sélection. Pour le programme CJL, ces entrevues, d'une durée d'environ 20 minutes, se dérouleront durant les mois d'octobre à décembre. Par la suite, l'équipe procédera à l'analyse finale et à la constitution des deux prochaines cohortes du programme. Les activités commenceront au printemps et à l'automne de l'année suivante. Les candidat.es, qu'ils soient retenu.es ou non, recevront leur lettre de confirmation vers la troisième semaine de janvier.

## Coordination des activités

Les activités de formation du programme sont planifiées deux fois par année, pour les sessions d'automne et de printemps. La programmation est généralement établie plusieurs mois à l'avance : les activités d'automne sont planifiées autour d'avril ou mai, et celles du printemps autour de septembre ou octobre. En moyenne, une activité est offerte toutes les 4 à 5 semaines. **À noter que le lancement officiel de la cohorte, suivi de la journée sur le mentorat, se déroule sur deux journées consécutives.**



## Coût du programme

Le coût d'une admission au programme pour une personne en provenance de la fonction publique québécoise est de **7 500 \$ + 27 % de frais indirects de recherche (FIR)**. Pour celles provenant d'autres organisations publiques dont les organismes qui ne sont pas régis par la Loi sur la fonction publique au Québec, le coût est de **10 000 \$ + 27 % de FIR**. Les frais indirects de recherche (FIR) correspondent à un pourcentage que le ministère de l'Enseignement supérieur versait auparavant aux universités pour soutenir les coûts liés aux projets de recherche (infrastructures, administration, etc.). Depuis quelques années, ces frais ne sont plus pris en charge par le ministère; les universités doivent désormais les facturer directement aux organisations partenaires dans le cadre de contrats de recherche.

Étant donné que les programmes CJL et CJLFP sont reconnus comme un projet de recherche, l'ENAP est tenue d'appliquer ces frais. Le 27 % est donc ajouté au montant de l'inscription et est entièrement reversé à l'ENAP pour couvrir les frais indirects liés au projet.

## Paielement

Les factures seront acheminées approximativement 1 mois avant le début du programme. Pour les candidats débutant le programme au printemps, les ministères et organismes peuvent acquitter la facture en un seul versement ou la répartir sur deux années financières, selon la modalité qui leur convient.

## Coordonnées

Chaire en leadership dans le secteur public

555, boul. Charest Est, 2<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1K 9E5

Téléphone : 581 888-1571

Courriel : [chaire.leadership.public@enap.ca](mailto:chaire.leadership.public@enap.ca)

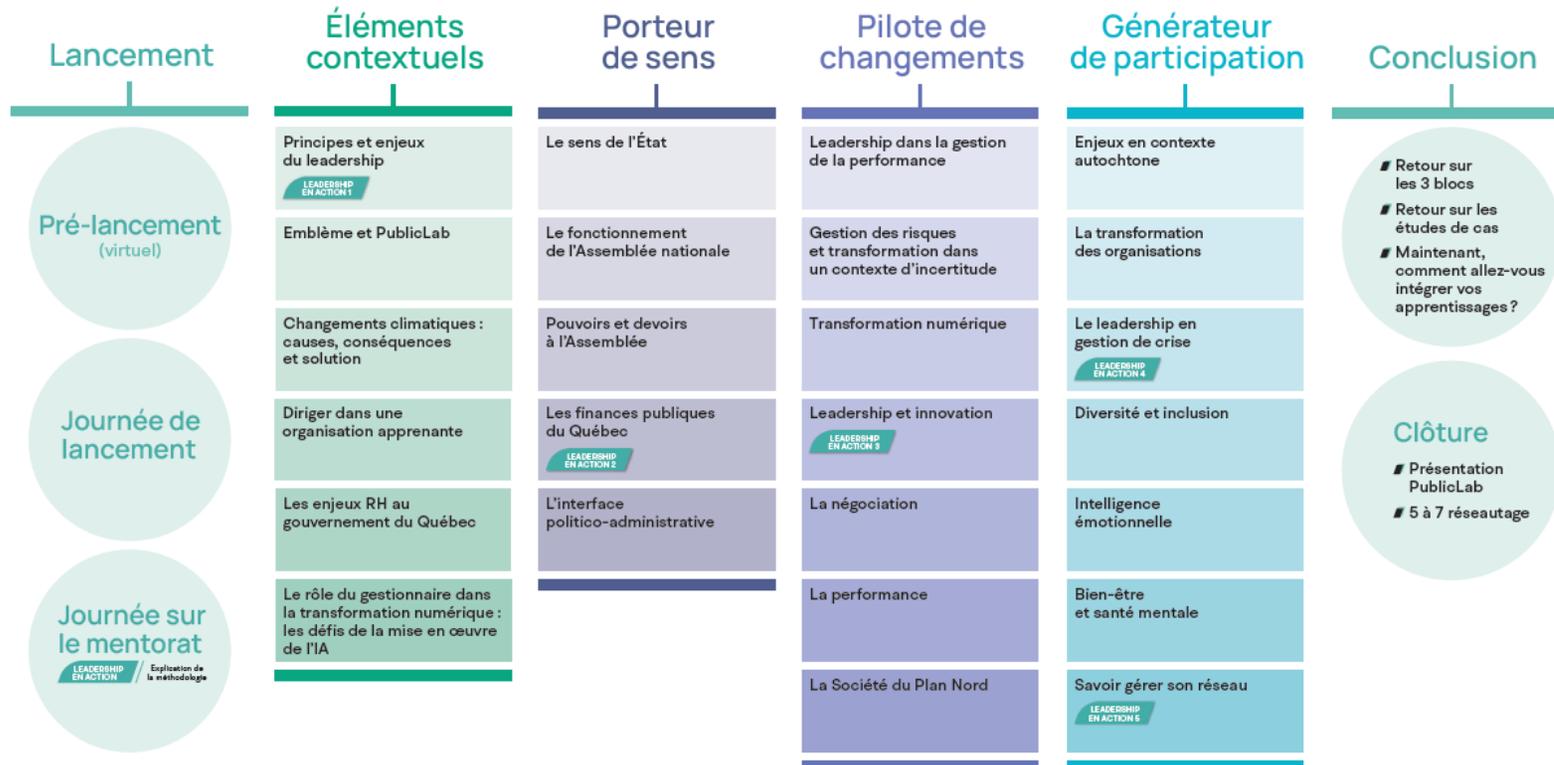
Page internet : [www.chaireleadership-public.enap.ca/](http://www.chaireleadership-public.enap.ca/)

LinkedIn : [www.linkedin.com/company/chaire-en-leadership-dans-le-secteur-public](http://www.linkedin.com/company/chaire-en-leadership-dans-le-secteur-public)

## Annexe 1

### Aperçu du programme Cercle des jeunes leaders

#### Programme de formation Cercle des jeunes leaders



Mise à jour : 03-06-2025

## Annexe 2

### Fiche d'accompagnement pour l'identification de la relève

Fiche d'accompagnement

#### UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL EN CONTEXTE DE RELÈVE DE GESTION

##### Contextualisation

La gestion de la relève est une approche stratégique qui vise à s'assurer que les talents seront prêts au moment requis. Elle vise à renforcer la capacité de vos talents à soutenir la stratégie et la vision organisationnelles et met l'accent sur l'imputabilité à tous les niveaux en incitant les gestionnaires à former activement d'autres dirigeants en devenir. La gestion de la relève est nécessaire pour les organisations publiques étant donné le contexte de transformation dans lequel elles évoluent et les enjeux de main-d'œuvre actuels.

Prévoir la relève en gestion devient la clé pour :

- Mener les actions requises en temps opportun pour assurer une relève adéquate;
- Anticiper les compétences critiques nécessaires pour le futur et les besoins de développement et de recrutement à moyen et long terme;
- Cibler les postes clés, les compétences essentielles et les employés à haut potentiel;
- Établir une réserve de successeurs qualifiés et prêts à occuper les postes clés;
- Fidéliser les employés à haut potentiel en les accompagnant dans leur plan de carrière.

##### À qui s'adresse cette fiche?

Cette fiche s'adresse aux gestionnaires, qui sont les premiers responsables de l'identification des potentiels et de la relève au sein de leurs équipes.

La fiche fournit aussi des conseils clés pour vous permettre d'établir un partenariat véritable avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation pour un tel processus.

##### Comment identifier la relève en gestion?

Par les actions suivantes :

-  Planifier vos besoins de relève liés à votre contexte organisationnel
  -  Repérer les potentiels de gestion
  -  Considérer la motivation et les aspirations de carrière
  -  Évaluer les potentiels de gestion
  -  Développer la relève en gestion
- Annexes
-  Exercez-vous avec un cas pratique
  -  Outil 1 – Repérage des potentiels
  -  Outil 2 – Conversation de carrière
  -  Outil 3 – Cartographie des potentiels de gestion

Fiche d'accompagnement

UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL EN CONTEXTE DE RELÈVE DE GESTION



**Planifiez vos besoins de relève liés à votre contexte organisationnel**

Votre réflexion doit d'abord porter sur vos besoins de main-d'œuvre pour répondre aux enjeux actuels et futurs. Quel sera le profil du gestionnaire dont l'organisation aura besoin pour faire face à ces enjeux? La première étape consiste à analyser le contexte externe et interne de votre organisation, les tendances sociales et économiques et les changements susceptibles d'influer sur le profil recherché. Pour guider l'analyse de votre contexte, la consultation des documents suivants vous permettra de dégager les éléments clés :

- Le Plan stratégique qui vous permet de cerner les orientations et les défis propres à votre organisation.
- Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise qui situe les défis communs à relever pour les organisations publiques.
- Toute autre information qui vous renseigne sur les enjeux qui vous touchent.



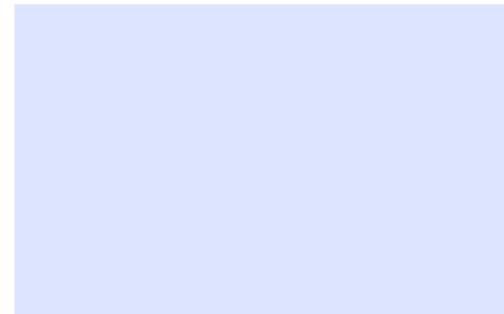
**BONNES PRATIQUES**

- À partir des défis et des enjeux, il importe de définir les facteurs de réussite à plus long terme pour l'organisation. Ces facteurs sont les compétences, les connaissances, l'expérience, les traits de caractère et la motivation qui sont requis pour exercer le rôle de gestionnaire.
- Constituez une cartographie des potentiels de gestion ([en annexe](#)) de vos employés que vous pourrez observer et développer en leur confiant des responsabilités particulières.

**LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POURRAIT VOUS ACCOMPAGNER POUR ...**

À COMPLÉTER SELON VOTRE CONTEXTE.

Par exemple : Donner des conseils pour élaborer votre plan de relève. • Guider votre analyse de vos enjeux et défis. • Aider à planifier vos besoins futurs selon les enjeux et défis établis. • Cerner les postes plus difficiles à combler pour la relève. • Fournir des outils pratiques en matière d'identification de la relève.



**BON À SAVOIR!**

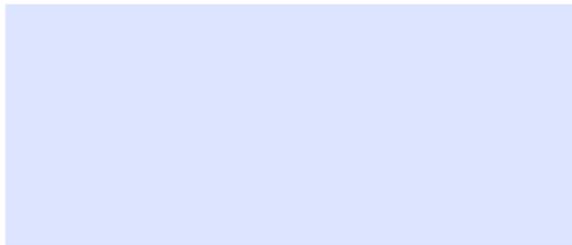
Prenez le temps de déterminer quels sont les postes clés au sein de votre équipe.

Ceux-ci sont au cœur des efforts de planification de la relève.

## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POURRAIT VOUS ACCOMPAGNER POUR...

À COMPLÉTER SELON VOTRE CONTEXTE.

Par exemple : • Appuyer votre repérage de talents avec objectivité. • Aider à distinguer les hauts potentiels des employés performants. • Fournir des outils pratiques pour repérer le potentiel de gestion chez vos employés.



### BON À SAVOIR!

Distinguez les comportements à haut potentiel des comportements performants. Les employés performants ne sont pas nécessairement ceux qui détiennent un haut potentiel de gestion.

Les employés performants sont compétents, autonomes, proactifs, efficaces, engagés et en mesure de relever des défis complexes dans le respect des attentes.

Les employés à haut potentiel peuvent avoir ces caractéristiques, mais en détiennent d'autres qui les prédisposent à l'exercice d'un rôle de gestion. Gardez l'œil ouvert. Prenez le temps d'observer vos employés : de tels potentiels se trouvent peut-être dans vos angles morts!



### Repérer les potentiels de gestion

Une fois les enjeux et les défis établis, comment repérer les profils susceptibles de faire partie de votre relève en gestion? En détectant les employés qui ont le potentiel pour exercer les six rôles du gestionnaire public. Un potentiel est donc un prérequis à la mobilisation des rôles. Ces prérequis deviennent les indicateurs à rechercher pour repérer les futurs gestionnaires.

Quels sont les potentiels en gestion?

- Potentiel d'analyse : Prédilections à lire et à comprendre son environnement et son rôle et à dégager ce qui est important et utile.
- Potentiel relationnel : prédispositions à cultiver des relations de travail harmonieuses basées sur la confiance et le respect.
- Potentiel émotionnel : prédispositions à gérer ses émotions et à s'ajuster.
- Potentiel de leadership : prédispositions à avoir une influence positive sur les autres et sur son environnement.
- Potentiel d'efficacité : prédispositions à atteindre les objectifs en faisant preuve d'énergie, de persévérance et de proactivité dans un souci constant d'amélioration.



### BONNES PRATIQUES

- À l'aide de l'outil de repérage ([en annexe](#)), détectez le potentiel de gestion chez tous vos employés. C'est un outil pratique qui vous permet de réduire le risque de faire une évaluation des employés sur des jugements rapides ou des impressions.
- Distinguez la performance de vos employés de leur potentiel, car les employés performants ne sont pas nécessairement ceux qui détiennent un haut potentiel de gestion.
- À l'étape du repérage, consultez des collaborateurs externes ainsi que d'autres gestionnaires de l'organisation qui ont eu des contacts réguliers avec vos employés. Ils peuvent émettre des observations objectives en lien avec leur potentiel de gestion selon les prérequis définis.

Fiche d'accompagnement



### Considérer la motivation et les aspirations de carrière

S'intéresser à la motivation et aux aspirations de carrière de vos employés favorise leur mobilisation et vous permet de participer activement à la planification de la main-d'œuvre de l'administration publique québécoise. Pour mieux connaître les aspirations de vos employés et ce qui les mobilise, ayez une conversation de carrière avec chacun d'eux.

Pour les employés en qui vous aurez détecté un haut potentiel de gestion, cette conversation vous permettra de leur faire connaître davantage les fonctions de gestionnaire et de valider leur intérêt à les assumer.

Voici quelques questions pour guider votre conversation de carrière :

- Quels aspects de ton travail te stimulent le plus?
- Quels autres mandats pourraient t'intéresser?
- Aimerais-tu éventuellement gérer le travail d'une équipe?
- As-tu eu l'occasion de suivre des formations récemment? Lesquelles?
- Quels nouveaux apprentissages aimerais-tu faire?
- Que changerais-tu dans ton poste actuel?



### BONNES PRATIQUES

- La motivation et les aspirations de carrière peuvent changer : il faut donc s'y intéresser régulièrement. Dans le cadre du processus de gestion de la performance, certains gestionnaires abordent la **conversation de carrière** ([en annexe](#)) lors des rencontres qu'ils ont avec leurs employés, ce qui permet d'avoir un portrait clair de l'évolution des besoins de carrière de l'employé.
- Responsabilisez vos employés par rapport à leur évolution professionnelle. Par exemple, invitez-les à se fixer des objectifs de carrière et encouragez-les à les atteindre par des actions concrètes.
- Ayez à cœur l'atteinte des objectifs de carrière en trouvant des occasions de développement dans des mandats.

4

UTILISATION DU RÉFÉRENTIEL EN CONTEXTE DE RELÈVE DE GESTION

## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POURRAIT VOUS ACCOMPAGNER POUR...

À COMPLÉTER SELON VOTRE CONTEXTE.

Par exemple : • Accompagner vos conversations de carrière pour bien évaluer la motivation et les aspirations de carrière de vos employés. • Guider l'utilisation d'outils pour la gestion de carrière, notamment **Mon horizon de carrière**. • Aider à trouver des possibilités d'évolution de carrière pour vos employés, que ce soit au sein de votre équipe, de votre organisation ou au sein de l'appareil gouvernemental.



### BON À SAVOIR!

Soyez conscient que la fonction publique québécoise offre d'innombrables occasions de carrière et de possibilités de développement pour ses employés. Soyez ouverts au développement des talents qui pourront travailler au sein d'autres directions ou d'autres ministères et organismes. S'intéresser aux carrières et soutenir le développement contribue à renforcer l'image de marque de la fonction publique québécoise pour l'attraction et la rétention des talents.

## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POURRAIT VOUS ACCOMPAGNER POUR ...

À COMPLÉTER SELON VOTRE CONTEXTE.

Par exemple : • Conseiller sur le processus et les outils à utiliser pour évaluer les potentiels. • Développer les outils pour l'évaluation. • Accompagner le processus d'évaluation. • Aider à analyser les potentiels et à guider votre décision.



### BON À SAVOIR!

Les évaluations des potentiels permettent de dégager de l'information claire sur les forces et les efforts de développement à déployer si une carrière en gestion est envisagée. Ces évaluations vous permettent de confirmer votre repérage et vous suggèrent plusieurs moyens de développement. Vous pourrez ainsi consolider l'information recueillie et enrichir votre cartographie des personnes ayant un potentiel de gestion de votre équipe.



### Évaluer les potentiels de gestion

Vous avez repéré des personnes ayant un potentiel de gestion et vous pensez qu'elles ont un intérêt pour les fonctions de gestion?

Pour valider votre appréciation, il est fortement conseillé de procéder à une évaluation des potentiels. En quoi consiste cette démarche? L'évaluation des potentiels utilise différentes mesures objectives pour évaluer de façon rigoureuse les potentiels de gestion de l'employé. Différents outils peuvent être utilisés :

- Les entrevues;
- Les simulations;
- Les outils psychométriques.

Pour réaliser une telle évaluation, sollicitez la contribution de l'équipe des ressources humaines qui pourra vous accompagner dans ce processus.



### BONNES PRATIQUES

- Assurez-vous d'être accompagné par un comité et utilisez minimalement deux outils d'évaluation pour assurer une plus grande objectivité.
- Veillez à informer les employés concernés du déroulement du processus d'évaluation de la relève en gestion, ainsi que des critères et moyens utilisés pour évaluer leur potentiel.
- Faites les ajustements dans l'outil de repérage des potentiels de votre équipe ([en annexe](#)) à partir des données recueillies dans vos démarches d'évaluation des potentiels.



### Développer la relève en gestion

Comment développer les potentiels de gestion? Utilisez vos observations de repérage et les constats qui sont ressortis durant l'évaluation des potentiels pour vous entendre avec votre employé sur des objectifs de développement. Le potentiel peut se développer par l'attribution de mandats ou de responsabilités particulières, par l'observation et par une rétroaction régulière.

Dans tous les cas, développer les potentiels de gestion exige pour l'employé de la motivation, une bonne connaissance de soi, une ouverture à recevoir de la rétroaction ainsi que le désir d'apprendre, d'expérimenter et de relever des défis. Pour les gestionnaires, cela exige d'être disponible, attentif et sensible aux besoins de ses employés, et requiert du courage pour communiquer les messages plus délicats. Les gestionnaires doivent miser sur les rôles de propulseur de l'expérience employé et de leader authentique pour cet exercice.



### BONNES PRATIQUES

- Convenez d'un objectif de développement en lien avec le potentiel à développer.
- Définissez les pistes de développement.
- Observez l'employé à haut potentiel de gestion dans l'action.
- Donnez une rétroaction constructive exercée au bon moment qui s'appuie sur des faits et sur les impacts, qui aborde les comportements et non la personnalité et qui est sans jugement ou reproche.

Voici des pistes pour développer vos employés à haut potentiel de gestion :

- Amenez-les à développer une compréhension plus vaste de leur organisation et de leur rôle.
- Confiez-leur :
  - des projets avec des collaborateurs externes;
  - des mandats dans lesquels ils devront représenter votre direction;
  - la coordination de projets transversaux;
  - l'intégration de nouveaux employés;
  - l'animation de réunions ou d'activités.

## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES POURRAIT VOUS ACCOMPAGNER POUR ...

À COMPLÉTER SELON VOTRE CONTEXTE.

- Par exemple :
- Offrir du soutien dans le développement du potentiel de vos employés en aidant à cibler les objectifs de développement et en participant à l'entretien de rétroaction.
  - Conseiller sur les stratégies et les moyens à prendre pour développer le potentiel de vos employés.

### BON À SAVOIR!

Accordez une attention particulière à vos employés performants, car ils sont parmi les plus engagés et compétents de votre équipe. Ils montrent souvent des aspirations pour la gestion, sans toujours posséder les potentiels requis.

Pour conserver leur mobilisation, faites-leur prendre conscience que devenir gestionnaire n'est pas l'unique façon d'évoluer au sein de l'organisation. En plus de reconnaître leurs talents, explorez ces pistes pour les mobiliser :

- Confiez-leur la responsabilité de projets.
- Consultez-les sur des enjeux complexes.
- Donnez-leur de la marge de manœuvre dans les prises de décisions.
- Confiez-leur la formation des recrues ou des stagiaires.



## EXERCEZ-VOUS AVEC UN CAS PRATIQUE

Vous accueillez Léonie au sein de votre équipe comme professionnelle en communication. Détentrices d'une maîtrise en communication, elle se démarque par sa forte capacité à établir des liens avec les équipes pour qui elle travaille. Humble, Léonie n'impose pas ses connaissances et ses idées, mais prend le temps d'écouter les autres et tient compte de leurs idées pour rédiger ensuite des communications attrayantes. Elle est en mesure de faire des liens entre les idées de plusieurs personnes et les transpose finement dans ses productions. Elle sollicite les commentaires sur ses productions et accueille la critique avec une grande ouverture. Léonie pose des questions, cherche à approfondir sa compréhension des opinions de ses interlocuteurs et révisé ses productions. Elle démontre un grand intérêt pour comprendre le contexte de la direction et se préoccupe notamment de comprendre les différents enjeux.

Léonie a toutefois plus de difficulté à tisser des liens avec ses collègues. On la décrit comme indépendante, voire timide et réticente à parler d'elle et à développer des liens informels. Elle participe à vos rencontres d'équipe en donnant son opinion, sans plus. Vous l'avez récemment intégrée dans un projet collaboratif et vous remarquez qu'elle s'implique et collabore très bien lorsqu'il s'agit de travail. Vous avez rencontré Léonie à quelques reprises depuis son entrée en fonction. Elle cherche à bien comprendre les attentes et se montre ouverte à recevoir vos commentaires. Elle se dit très mobilisée pour relever les défis qui accompagnent ses nouvelles fonctions.

### Q : EN VOUS BASANT SUR LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EN GESTION, COMMENT PERCEVEZ-VOUS LE RÔLE QUE VOUS DEVEZ JOUER PAR RAPPORT À LA CARRIÈRE DE LÉONIE?

**R :** Léonie vient d'intégrer votre équipe. Votre rôle comme *Porteur de sens* est de bien lui faire comprendre l'importance de sa fonction au sein de l'équipe et de votre organisation. Vous devez donner un sens à son travail et la mobiliser. Votre rôle comme *Propulseur de l'expérience employé* vous invite à chercher à reconnaître ses talents et ses compétences dans ses fonctions actuelles. De plus, vous restez à l'affût en l'observant pour repérer en elle son potentiel de gestion. Durant vos rencontres avec elle, vous n'hésitez pas à avoir des conversations de carrière pour mieux saisir ses motivations pour son poste actuel et ses ambitions de carrière. En tant que *Leader authentique*, vous restez à l'écoute de ses besoins.

### Q : REPÉREZ-VOUS DES POTENTIELS DE GESTION CHEZ LÉONIE? SI OUI, LESQUELS?

**R :** Léonie présente certains potentiels en gestion. Vous observez notamment plusieurs comportements liés aux potentiels suivants : potentiel d'analyse, relationnel et d'efficacité. Néanmoins, comme elle vient d'arriver, vous décidez de poursuivre votre observation avant de recommander une évaluation des potentiels.

### Q : RECOMMANDERIEZ-VOUS UNE ÉVALUATION DES POTENTIELS DE GESTION? POURQUOI?

**R :** Léonie a intégré depuis peu l'équipe. Pour lui permettre de bien s'intégrer à ses fonctions et à l'équipe, une évaluation des potentiels ne sera pas recommandée à court terme. Léonie semble montrer plusieurs des potentiels, mais des observations sur une plus longue période sont nécessaires pour valider la constance des comportements recherchés. Une conversation de carrière est toutefois de mise à plus court terme, afin de discuter avec elle de ses motivations et aspirations professionnelles futures.

### Q : ÉVENTUELLEMENT, RECOMMANDERIEZ-VOUS UNE ÉVALUATION DES POTENTIELS?

**R :** Une évaluation des potentiels sera recommandée si Léonie manifeste constamment les potentiels de gestion observés et si elle exprime une motivation pour occuper un éventuel poste de gestionnaire. Si c'est le cas, une évaluation serait profitable pour bâtir un plan de développement des compétences pour l'appuyer dans sa préparation à passer du rôle de professionnel vers celui de gestionnaire.

### Q : COMMENT POUVEZ-VOUS LA SOUTENIR POUR SE DÉVELOPPER DAVANTAGE?

**R :** Afin de soutenir Léonie dans son développement, de la rétroaction en continu lui sera offerte. Le but est de lui démontrer de la reconnaissance quant à ses efforts et à la qualité de son travail et aussi d'ouvrir la discussion sur les aspects à renforcer et ses zones d'inconfort. Cela permettra d'identifier, en collaboration avec Léonie, les moyens d'accompagnement qui sont les plus adaptés à son style. Par exemple, lui faire part de votre expérience lors de rencontres statutaires, la jumeler avec un mentor, lui confier un mandat, etc.

### Q : COMMENT FEREZ-VOUS INTERVENIR L'ÉQUIPE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR VOUS APPUYER?

**R :** L'équipe des ressources humaines est là pour vous appuyer dans l'exercice de votre rôle de gestionnaire. Les RH prendront le temps de bien comprendre vos besoins afin de vous offrir les conseils adaptés. Elles peuvent vous guider dans le choix des moyens pour soutenir le développement de Léonie. Elles peuvent aussi vous conseiller sur les stratégies d'accompagnement que vous pouvez adopter et sur le choix des outils d'évaluation des potentiels ainsi que vous informer sur les autres outils existants dans l'organisation, etc.



## OUTIL 1 – REPÉRAGE DES POTENTIELS

Cet outil vous soutient lors du repérage des potentiels de gestion dans votre équipe. Pour vous permettre d'agir avec objectivité, cinq potentiels ont été identifiés, puis déclinés en comportements qui vous guident dans le repérage de ces potentiels chez vos employés. Les comportements sont à titre indicatif et peuvent être adaptés selon votre contexte.

Ainsi, pour chaque potentiel, vous indiquez si l'employé a tendance à manifester le comportement observable selon l'échelle de mesure suivante :

- Très fort :** Manifeste constamment le comportement
- Fort :** Manifeste régulièrement le comportement
- Moyen :** Manifeste irrégulièrement le comportement
- Faible :** Manifeste peu le comportement

S'il détient le potentiel, c'est qu'il ou qu'elle a réussi à le démontrer avec évidence dans plusieurs situations de travail différentes et que tous s'entendraient facilement à abonder en ce sens. N'hésitez pas à consulter les autres et à recourir aux ressources humaines qui peuvent vous appuyer dans cet exercice.

Chacun des potentiels est associé aux rôles à incarner par tous les gestionnaires de la fonction publique québécoise. L'outil vous permet de lier les potentiels aux rôles et de donner un aperçu des zones de vigilances.

Potentiel	Critères de repérage : comportements observables	Très fort	Fort	Moyen	Faible	Prédisposition pour le rôle
Quel est le potentiel d'analyse de votre employé?	Démontre sa capacité à décoder les enjeux importants de ses dossiers pour anticiper leurs impacts					Porteur de sens Producteur de résultats Pilote de changements
	Possède une lecture large de sa direction et de son organisation					
	Discrimine rapidement les informations pertinentes, importantes et utiles					
	Montre un bon esprit de synthèse et évite de sombrer dans les détails					
	Comprend son rôle d'être au service de la population					
Quel est le potentiel relationnel de votre employé?	Est attentif aux autres, est à l'écoute et fait preuve d'empathie					Propulseur de l'expérience employé Générateur de participation Leader authentique
	Sollicite et implique les autres					
	Fait confiance aux autres et respecte leurs différences					
	Accepte de faire des concessions et des compromis					
	Met les autres à l'aise et en confiance					

Potentiel	Critères de repérage : comportements observables	Tres fort	Fort	Moyen	Faible	Prédisposition pour le rôle
Quel est le potentiel émotionnel de votre employé?	Exerce un contrôle de ses émotions					Pilote de changement Leader authentique
	Gère bien le stress et la pression					
	Se montre ouvert aux commentaires, sait se remettre en question et s'ajuster					
	Tolère l'ambiguïté, les imprévus et sait sortir de sa zone de confort					
Quel est le potentiel de leadership de votre employé?	Est optimiste et positif					Leader authentique Propulseur de l'expérience employé
	Adopte une posture modeste et humble					
	Se positionne avec confiance					
	Nomme et communique les messages difficiles					
Quel est le potentiel d'efficacité de votre employé?	Tient ses engagements					Pilote de changement Producteur de résultats
	A un impact positif sur les autres et les situations					
	Est curieux, aime apprendre et cherche à s'améliorer					
	Aime relever des défis, se dépasse et est en mesure de travailler sur plusieurs projets en même temps					
	Prend des initiatives					
	Organise et gère efficacement son temps					
	Persévère et déploie de l'énergie jusqu'à l'atteinte des résultats					



## OUTIL 2 – CONVERSATION DE CARRIÈRE

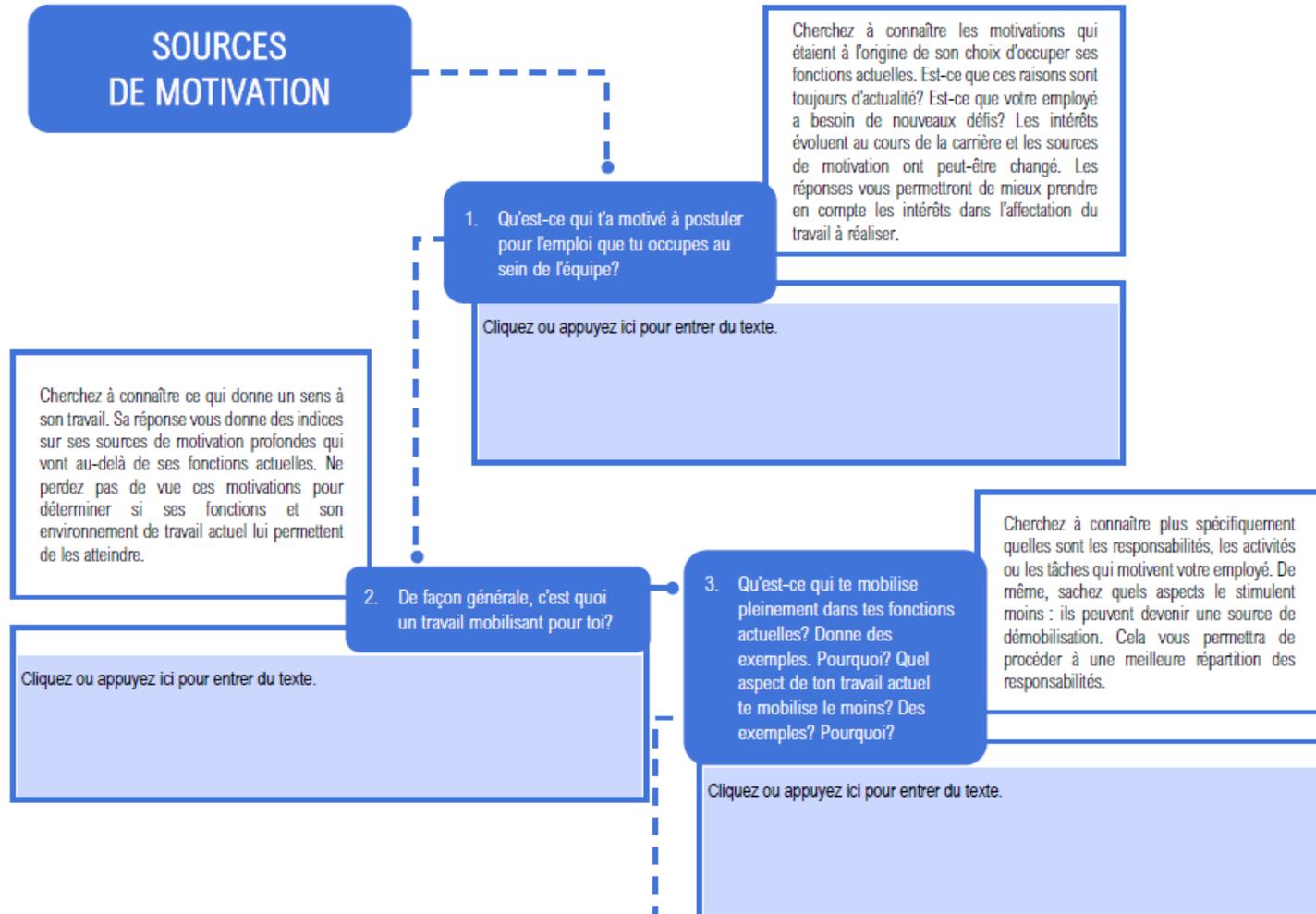
### Pourquoi réaliser une conversation de carrière avec vos employés?

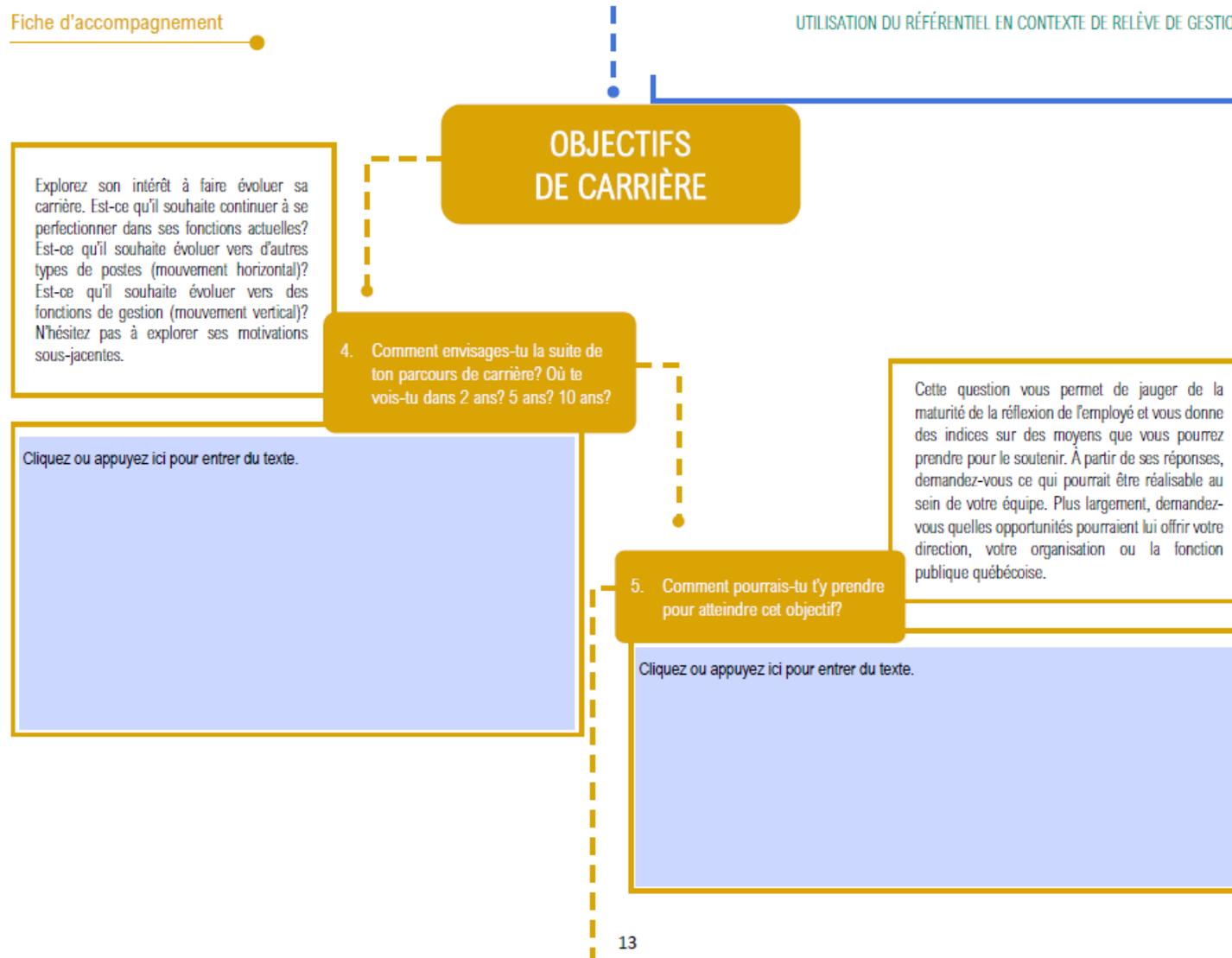
- Pour connaître ce qui les mobilise au travail en général et dans leurs fonctions actuelles.
- Pour les aider à clarifier leurs objectifs de carrière et soutenir leur développement.
- Pour favoriser leur plein épanouissement professionnel.

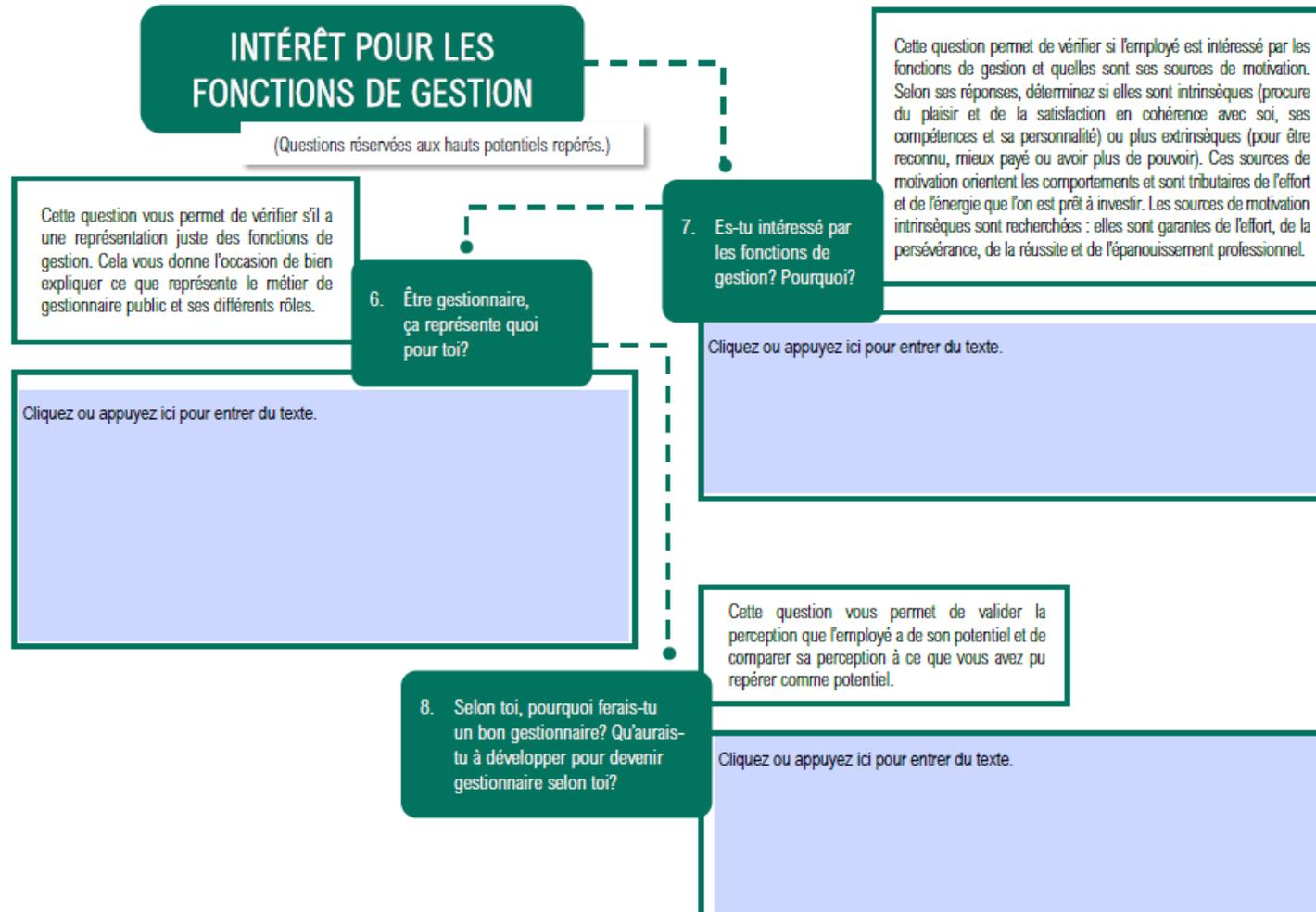
En bref, s'intéresser à la carrière de vos employés et leur offrir des occasions de se développer favorise leur engagement et leur mobilisation et contribue à leur rétention au sein de l'appareil public. Ultiment, cela peut contribuer à attirer les talents, ce qui est non négligeable dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

### Comment mener une conversation de carrière?

Pour les employés à haut potentiel, réaliser une conversation de carrière vous permet de faire connaître les fonctions de gestion et de valider leur intérêt à faire progresser leur carrière. Nous vous proposons quelques questions; vous êtes libre d'en ajouter d'autres. Surtout, prenez en note les réponses de votre employé.









## OUTIL 3 – CARTOGRAPHIE DES POTENTIELS DE GESTION

La cartographie s'utilise en complémentarité avec l'outil de repérage et avec la conversation de carrière. Elle vous permet d'obtenir le profil global de votre équipe. Ainsi, après avoir repéré les potentiels de gestion de vos employés à l'aide de l'outil de repérage et de la conversation de carrière, vous devez maintenant inscrire vos observations dans le tableau ci-après. Vous pouvez utiliser une légende de couleur pour vous permettre une lecture rapide du profil de votre équipe.

Voici une suggestion de légende :

- Très fort :** Manifeste constamment le comportement
- Fort :** Manifeste régulièrement le comportement
- Moyen :** Manifeste irrégulièrement le comportement
- Faible :** Manifeste peu le comportement

Employé	Poste actuel	Motivation de carrière	Expérience	Potentiels					Forces	À améliorer	Stratégies de développement
				Analyse	Relationnel	Émotionnel	Leadership	Efficacité			
NOM, Prénom	Agent de planification	Se perfectionner	3 ans						Analyse Persévérance	Travailler en équipe	Lui confier un projet qui implique de la collaboration
NOM, Prénom	Chef d'équipe	Évoluer en gestion	1 an						Lecture de l'environnement Connaissance de son champ d'expertise Axé sur les résultats	Faire confiance aux autres Impliquer les autres	Lui faire coordonner un projet dont il n'a pas l'expertise
NOM, Prénom	Adjoint à la direction	Évoluer en gestion	8 ans						Lecture de l'environnement Efficacité Minutie	Se positionner avec confiance Travailler en équipe	Lui confier la coordination d'un projet de collaboration transversale

## Annexe 3

### Aperçu du programme Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial

#### CERCLE DES JEUNES LEADERS FÉDÉRAL-PROVINCIAL

Collaboration entre l'École de la fonction publique du Canada et l'École nationale d'administration publique

<b>Aperçu</b>	Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP) s'adresse aux cadres de la fonction publique fédérale de niveau EX-01 et EX-02 et aux cadres du gouvernement du Québec de niveau 4 ou 3, qui pourraient gravir les échelons de leur administration publique à court ou moyen terme. La cohorte est composée à parts égales de cadres du gouvernement fédéral et du gouvernement du Québec. D'une durée de 14 mois, le CJLFP constitue une occasion d'accompagnement et de perfectionnement pour une relève désireuse de découvrir les défis et les enjeux liés aux fonctions de niveaux supérieurs dans le secteur public.								
<b>Objectifs du programme</b>	Approfondir les compétences en matière de gestion des participant-es dans un contexte de collaboration intergouvernemental afin de les préparer à répondre aux exigences d'un poste de cadre supérieur.		Connaître les pratiques exemplaires en matière de collaboration (par exemple, en santé et en gestion des changements climatiques) entre les deux ordres de gouvernement.		Établir un réseau fédéral-provincial entre les participant-es et mettre à profit les relations ainsi créées dans leur poste actuel ou futur.		Apprendre à perfectionner leur style de leadership dans leur poste actuel ou futur, et à mettre à profit les connaissances, l'expertise et les pratiques exemplaires de cadres de direction des deux ordres de gouvernement.		
<b>Thèmes du programme</b>	Innovation Gestion du changement	Gestion de crise Intelligence émotionnelle	Leadership transformationnel	Équité, diversité et inclusion	Relations avec les peuples autochtones Réseautage	Relations intergouvernementales	Relations Canada-Québec	Interface politico-administrative Gouvernement numérique	
<b>Activités clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mentorat</li> <li>La formation en groupe</li> <li>L'évaluation à 360° des compétences</li> <li>Le réseautage</li> <li>Les exercices individuels et de groupe</li> </ul>								
<b>Formation</b>	<b>Pré-activité</b>	<b>Formation 1</b>	<b>Formation 2</b>	<b>Formation 3</b>	<b>Formation 4</b>	<b>Formation 5</b>	<b>Formation 6</b>	<b>Formation 7</b>	<b>Formation 8</b>
<b>2025-2026</b>	Le 5 décembre 2024 (à Québec) et le 17 janvier 2025 (à Ottawa)	Les 23 et 24 janvier 2025	Les 20 et 21 février 2025	Les 3 et 4 avril 2025	Les 29 et 30 mai 2025	Les 11 et 12 septembre 2025	Les 27 et 28 novembre 2025	Les 15 et 16 janvier 2026	Les 26 et 27 février 2026
<b>Lieu</b>	Ottawa et Québec	Québec	Ottawa	Québec	Ottawa	Québec	Ottawa	Québec	Ottawa
<b>Thèmes</b>	Rencontre préparatoire	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Activité brise-glace Co-développement</li> <li>Le leadership et les référentiels de compétences</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le sens de l'État</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Naviguer la prise de décision au plus haut niveau gouvernemental : Exemples de la pandémie de la COVID-19</li> <li>Comment influencer nos dirigeants de façon stratégique</li> <li>Virage numérique</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intelligence artificielle</li> <li>Innovation et risque</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestions de crises - Communication</li> <li>Panel sur les changements climatiques</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres intergouvernementales en santé</li> <li>Public Labs</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership: Naviguer la transition, le changement et les perturbations économiques</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership: Naviguer la transition, le changement et les perturbations économiques (continué)</li> <li>Co-développement</li> <li>Travail sur le Public Lab</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interface politico-administrative</li> <li>Rencontre avec les emblèmes</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exercice KAIROS; Relations avec les peuples autochtones</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relations Canada-Québec dans le contexte constitutionnel</li> <li>Travail sur le Public Lab</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de carrière; Conseil Québec-Canada</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sens de l'État</li> <li>Travail sur le Public Lab</li> </ul>	<b>Jour 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>À déterminer</li> </ul> <b>Jour 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des Public Labs</li> <li>Cérémonie de clôture</li> </ul>

*Veillez noter que chaque séance dure 2 jours (à l'exception de l'activité préparatoire du programme qui dure une demi-journée).*

**16** jours