



# Chaire

en leadership dans le secteur public

## **Une année de reconnaissance – La Chaire comme lieu d'excellence du développement du leadership Bilan annuel 2022-2023**



### **Contenu et rédaction**

Natalie Rinfret, Ph. D.  
Professeure titulaire  
Titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public

Justine Pelletier  
Conseillère à la rédaction  
Chaire en leadership dans le secteur public

### **Édition et révision**

Jacinthe Clusiau  
Technicienne en administration  
Chaire en leadership dans le secteur public

### **Chaire en leadership dans le secteur public ENAP**

555, boul. Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
Courriel : [chaire.leadership.public@enap.ca](mailto:chaire.leadership.public@enap.ca)  
Site Web : <https://chaireleadership-public.enap.ca>.

Québec, le 1<sup>er</sup> juin 2023

## Table des matières

<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>ii</b>
<b>Mot de la titulaire.....</b>	<b>1</b>
<b>À propos de la Chaire .....</b>	<b>3</b>
<b>L'équipe .....</b>	<b>4</b>
<b>La recherche.....</b>	<b>8</b>
Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports.....	8
Conférences et formations.....	10
Étudiante au doctorat.....	12
<b>La formation .....</b>	<b>13</b>
Cercle des jeunes leaders .....	13
Clôture des cohortes 14 et 15 .....	14
Poursuite des activités de la cohorte 16 .....	15
Lancement des cohortes 17 et 18 .....	16
Appel à candidatures.....	16
Des jeunes leaders qui se démarquent.....	17
Nominations – Emplois supérieurs .....	17
Relève des emplois supérieurs .....	17
Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Québec (IAPQ) .....	18
Prix Reconnaissance de l'Alliance des cadres .....	19
Prix reconnaissance du Forum des jeunes .....	20
<b>Le rayonnement et la valorisation de la chaire .....</b>	<b>21</b>
Contributions scientifiques .....	21
Ententes et partenariats.....	22
Distinctions .....	23
Candidature à des prix prestigieux.....	23
<b>Conclusion.....</b>	<b>25</b>



## Liste des abréviations

ENAP	École nationale d'administration publique
IAPQ	Institut d'administration publique du Québec
LAPUI	Laboratoire public d'innovation
MELCCFP	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SES	Secrétariat aux emplois supérieurs
UQ	Université du Québec
UQAM	Université du Québec à Montréal
3FPT	Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique

## Mot de la titulaire



Pour notre équipe, l'année 2022-2023 en est une à marquer d'une pierre blanche : avec ses deux nouvelles ententes de partenariat, d'une durée et d'un montant exceptionnels<sup>1</sup>, la Chaire se positionne désormais comme un incontournable en matière de recherche sur le leadership public. Je souligne au passage l'importance d'un tel appui pour la préservation des activités de recherche en langue française, dans un contexte de déclin constant du français en sciences au Canada<sup>2</sup>. En tant que vecteur d'enrichissement des connaissances, nous devons avoir les moyens de promouvoir l'égalité des langues officielles au sein de la communauté scientifique francophone.

Ainsi, la conclusion de nos récentes ententes représente, pour mon équipe, nos partenaires et moi-même, une véritable consécration, qui confirme la valeur de tout le travail accompli depuis 2005. Cette crédibilité reconnue, nous l'avons acquise à force d'efforts et de persévérance, mais également grâce à la confiance de nos nombreux bailleurs de fonds, parmi lesquels je tiens à mentionner Beneva<sup>3</sup>. Pilier fondateur de la Chaire, ce partenaire d'exception a dû, cette année, et pour des raisons stratégiques, mettre fin à quelque 18 ans d'une fructueuse collaboration. Je souhaite remercier Beneva, du fond du cœur, de nous avoir permis de consolider les assises de la Chaire depuis sa fondation. Grâce à cette confiance hors du commun, nous avons aujourd'hui acquis la reconnaissance du milieu universitaire, des secteurs publics québécois et canadien, ainsi qu'un rayonnement sans pareil au sein de la francophonie internationale.

Cette année encore, les réalisations de la Chaire traduisent l'incroyable vitalité et l'excellence incomparable de notre réseau d'expertise. Sur le plan de la recherche, j'ai notamment eu le plaisir de diffuser nos plus récents travaux sur le leadership à des auditoires de la Côte d'Ivoire, de la France et du Sénégal. Ma participation au 90<sup>e</sup> congrès de l'Acfas, au printemps 2023, m'a d'ailleurs permis de rejoindre un plus large public et de tisser des liens avec d'autres chercheurs de la francophonie. Je suis également très fière d'avoir vu mon étudiante, Jessica Tornare, recevoir son doctorat lors de la dernière collation des grades de

---

<sup>1</sup> Le 8 mars 2023, une entente d'un montant de près de 1 M\$ a été conclue entre le Secrétariat du Conseil du trésor et l'École nationale d'administration publique pour assurer la poursuite des programmes Cercle des jeunes leaders de l'administration publique et le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial au cours des années 2023 à 2028. La seconde entente, d'un montant équivalent, sera annoncée au cours de l'année 2023, et servira plus spécifiquement à soutenir les activités de la Chaire en leadership dans le secteur public.

<sup>2</sup> Acfas. *Portrait et défis de la recherche en français en contexte minoritaire au Canada*. [Fichier PDF], juin 2021, 137 p. [[https://www.acfas.ca/sites/default/files/documents\\_utiles/rapport\\_francophonie\\_final\\_1.pdf](https://www.acfas.ca/sites/default/files/documents_utiles/rapport_francophonie_final_1.pdf)].

<sup>3</sup> Auparavant La Capitale groupe financier.

l'École nationale d'administration publique (ENAP) à l'automne 2022. Pour nous, qui travaillons à l'avancement des savoirs, ces occasions d'échanges, de transmission et de legs sont autant de preuve que la science est bien vivante, et en constante évolution, même au-delà des murs de nos institutions.

Parlant de la vivacité de la recherche, nous ne pouvons passer sous silence les succès du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique<sup>4</sup>, qui en est maintenant à sa 18<sup>e</sup> cohorte. En plus de voir sa pérennité assurée par l'entente 2023-2028 conclue avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), le programme de recherche-action attire de plus en plus de candidat·es et voit, chaque année, ses finissant·es obtenir un nombre croissant de promotions ou être nommé·es à des emplois supérieurs<sup>5</sup>. Que ce soit par ses retombées sociales ou scientifiques, le Cercle continue d'exercer une influence positive sur les milieux et les personnes, créant dans son sillage des réseaux de partenaires engagés et influents. Avec le lancement d'une 2<sup>e</sup> cohorte du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial, et les démarches en cours pour étendre l'initiative au Sénégal, je me réjouis de voir ces réseaux s'élargir et dépasser les frontières du Québec. Pour moi, il s'agit d'une immense source de fierté : 14 ans après sa création, le Cercle est plus que jamais pertinent pour la relève des gestionnaires publics, connecté aux besoins des organisations et en constante actualisation, grâce à la contribution de ses partenaires.

Année d'exception, qui ouvre la voie à un tout nouveau chapitre, 2022-2023 s'achève avec le sentiment du devoir accompli. Les pages qui suivent offrent un aperçu complet des activités, projets et accomplissements qui ont marqué la dernière année. Mais je tiens également à mettre en lumière ce qui n'y est pas explicitement mentionné, c'est-à-dire le dévouement, la confiance, l'engagement, la ténacité, l'audace et la fierté de tous ceux et celles qui gravitent autour de la Chaire. Aux partenaires, aux jeunes leaders, aux personnes dévouées qui s'impliquent dans les activités de formation et de mentorat, au personnel de l'ENAP et aux membres de mon équipe, merci de contribuer à l'excellence du leadership public québécois. Sans vous, rien de tout cela ne serait possible!



**Natalie Rinfret, Ph. D.**

Professeure et titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public

---

<sup>4</sup> Pour ne pas alourdir le texte qui suit, le nom *Cercle des jeunes leaders* sera utilisé pour désigner le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

<sup>5</sup> Rinfret, N., Pelletier, J. & Ouédraogo, M. (2023). *Suivi des activités et résultats du programme – Cercle des jeunes leaders : cohortes 10 à 17*. Rapport exécutif réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 96 pages.

## À propos de la Chaire

La Chaire 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 des gestionnaires de l'administration publique. Ainsi, la Chaire se préoccupe de répondre aux défis actuels et futurs de la fonction publique. Pour cela, elle en valorise les parties prenantes et concentre ses recherches sur le leadership, comme en fait foi son programme de formation Cercle des jeunes leaders.

De ce fait, le leadership est l'objet d'intérêt de la Chaire. Cette dernière donne les outils nécessaires aux leaders publics, qui se confrontent quotidiennement à des défis de taille. Ce sont ces personnes qui inspirent la Chaire et guident ses actions autour de trois valeurs, partagées par son équipe, ses membres et ses partenaires :

- **L'innovation.** Inspirée par la créativité des équipes de recherche, 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 personnes intéressées par le leadership dans le secteur public à travers divers réseaux d'échange.

C'est pour ces raisons 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 étudiant·es de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et aux chercheur·euses au postdoctorat.



## L'équipe

### Titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public



**Natalie Rinfret** est professeure à l'ENAP depuis 1991, et titulaire de la Chaire 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 (UQAM). En 2021, Natalie Rinfret a été nommée membre distinguée de l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec. En 2020, elle a été élue membre de la Société royale du Canada au sein de l'Académie des sciences sociales. Elle a également reçu une médaille du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Université du Québec (UQ), en 2018, qui reconnaît l'apport exceptionnel de ceux et celles ayant contribué au développement de l'institution et du secteur public, ainsi que le Prix d'excellence en recherche de l'ENAP en 2004. Elle est l'auteure de plusieurs articles et livres, en plus d'agir comme consultante auprès d'organismes publics. Elle est membre fondatrice du Groupe Femmes, Politique et Démocratie et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Madame Rinfret concentre actuellement son enseignement et ses contributions sur les thèmes liés 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 et son implication au programme du Cercle des jeunes leaders, madame Rinfret a collaboré à la rédaction de plusieurs articles scientifiques et rapports de recherche, a agi comme formatrice pour l'Atelier des femmes parlementaires de la francophonie et s'est impliquée à titre d'experte dans le comité du ministère du Conseil exécutif chargé d'étudier la place des femmes dans les hautes sphères du gouvernement du Québec.

### Professeur en développement du leadership



**Andrew Webb** a rejoint l'équipe de la Chaire à temps complet en janvier 2023 à titre de professeur en développement du leadership. Monsieur Webb détient un Ph. D. en gestion internationale et concentre sa recherche sur la gestion des partenariats multisectoriels visant à résoudre de grands défis de société. On peut retrouver ses publications dans des revues scientifiques telles que *Journal of Strategic Marketing*, *Social Business*, *Managing Sport and Leisure*, ainsi que *Society and Business Review*.





## Chaire

en leadership dans le secteur public

Né en Allemagne, Andrew a obtenu un baccalauréat en administration des affaires du Collège militaire royal de Saint-Jean. Il a servi par la suite comme officier d'infanterie au sein du Royal 22<sup>e</sup> Régiment où il a été déployé à deux reprises en Bosnie-Herzégovine, et a aussi servi pendant l'inondation de Winnipeg et lors de la crise du verglas de 1998.

En quittant les Forces armées canadiennes, il a occupé deux postes de direction d'organismes à but non lucratif et a obtenu une maîtrise en administration publique de l'ENAP en 2006. Après l'obtention de son Ph. D. en 2016, il est devenu professeur associé à la Sprott School of Business de l'Université Carleton. Il concentre son enseignement sur l'apprentissage du leadership. En outre, il a démarré, en 2018, un programme d'apprentissage expérientiel pour des étudiant·es de premier et de deuxième cycles, en plus d'avoir occupé les fonctions de directeur du Centre de recherche sur l'inclusion au travail.

### Accompagnateur-coach pour le Cercle des jeunes leaders



**Claude Provencher** a rejoint la Chaire en 2013, d'abord pour participer à la sélection des candidat·es et, depuis janvier 2017, comme responsable de l'accompagnement des participant·es du Cercle des jeunes leaders. Il a également effectué du mentorat auprès de jeunes leaders inscrit·es 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. Au cours de l'année 2022-2023, Claude a mené plus d'une centaine de coachings auprès de jeunes leaders du Cercle.

### Analyste à la recherche



**Jessica Tornare** est titulaire d'un doctorat en théorie et management des organisations publiques de l'ENAP, d'un Executive MBA de HEC Paris et d'un diplôme d'études comptables et financières. Privilégiant une approche multidisciplinaire, ses champs d'expertise couvrent la gestion stratégique des ressources humaines, les innovations du travail, le management des organisations publiques et leurs liens avec la performance financière, sociale et environnementale. Jessica s'est jointe à la Chaire en juillet 2015 pour collaborer aux différentes activités de recherche liées au Cercle des jeunes leaders. Elle agit maintenant à titre de consultante.

### Conseillère à la rédaction



**Justine Pelletier** a rejoint l'équipe de la Chaire en 2019 afin de soutenir la coordination des projets pilotes et mettre à profit ses compétences en matière de rédaction professionnelle. Notamment chargée des communications internes et externes de la Chaire, elle s'occupe de la rédaction des différents documents qui doivent être produits annuellement. Titulaire d'un baccalauréat en linguistique et spécialisée dans les métiers langagiers, madame Pelletier a occupé des fonctions de réviseure linguistique, formatrice en langue, rédactrice technique, rédactrice Web et conseillère à la rédaction. Ces expériences l'ont menée dans les secteurs privé, public et parapublic dont l'Université du Québec à Chicoutimi, Desjardins sécurité financière, Revenu Québec et l'ENAP.

### Technicienne en administration



**Jacinthe Clusiau** s'est jointe à l'équipe de la Chaire en mars 2022 à titre de technicienne en administration. Elle s'occupe notamment de la coordination des formations offertes dans le cadre du programme Cercle des jeunes leaders. Détentrice d'un diplôme d'études collégiales en technique de bureautique, elle a commencé sa carrière comme représentante au service à la clientèle dans diverses institutions financières. Depuis 2009, elle a occupé différents postes en soutien administratif, notamment pour l'Institut national de santé publique du Québec de 2011 à 2015 puis, plus récemment, pour l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux de 2015 à 2022.

### Conseillers scientifiques



**Marc Lacroix**, professeur associé à l'ENAP, a généreusement accepté de collaborer avec la Chaire en leadership, notamment pour la réalisation du projet de laboratoire public d'innovation (LAPUI) en 2021-2022. Tout au long de sa carrière, monsieur Lacroix a occupé de prestigieuses fonctions au sein de la haute direction de plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec.



Chaire

en leadership dans le secteur public



**Daniel Maltais** est professeur associé à l'ENAP depuis sa retraite à titre de professeur régulier en 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. Cette expertise pointue a particulièrement profité à l'équipe du projet LAPUI qui a travaillé sur les leviers de performance de la fonction publique québécoise.



**Miché Ouédraogo** a obtenu son doctorat en administration publique de l'ENAP en novembre 2021. Il détient également 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. Miché a rejoint la Chaire en juin 2015 à titre d'étudiant chercheur puis, en 2022, a pris les fonctions contractuelles de conseiller scientifique. 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*.

## La recherche

### FAITS SAILLANTS

- Cette année, l'équipe de la Chaire a travaillé sur 13 publications, qui sont parues ou en voie de l'être.
- La titulaire, Natalie Rinfret, a fait rayonner l'expertise de la Chaire par l'entremise de six formations ou conférences offertes notamment en France, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.
- Jessica Tornare, dont la thèse était dirigée par Natalie Rinfret, a obtenu son doctorat en novembre 2022.

## Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports

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

Chercheur·euses et étudiant·es 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. et Rinfret, N. (soumis). « Le mentorat dans un contexte de départ massif à la retraite dans le secteur public : une réponse à la perte des connaissances tacites managériales ».

Rinfret, N., Pelletier, J. et Ouédraogo, M. (2023). *Suivi des activités et résultats du programme – Cercle des jeunes leaders : cohortes 10 à 17*. Rapport exécutif réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 96 pages.

Rinfret, N., Tougas, F. et Beaton, A.M. (2023). « Penser autrement la diversité : une solution d'avenir ». Sous la direction de C. Kuptsch et É. Charest (éd.). *Le futur de la diversité*. Québec, Qc : Les Presses de l'Université du Québec, pp. 277-290.

Rinfret, N. et Pelletier, J. (2022). *Projet LAPUI – Laboratoire public d'innovation*. Rapport et annexes sur l'expérience pilote réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 336 pages.

Rinfret, N. et Pelletier, J. (en préparation). « Optimisation du leadership dans l'action ».

Rinfret, N., Tougas, F., Ouédraogo, M., Maltais, D. et Lemay, L. (en préparation). « Related outcomes of transformational leadership: A pathway to increased organizational performance ».

## **Axe 2 : Le leadership des secteurs public et privé**

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., Pelletier, J. et Webb, A. (en préparation). « Le leadership public : quelle définition en donne la nouvelle génération de cadres ».

Rinfret, N., Pelletier, J. et Webb, A. (en préparation). « Best Training Practices: Findings from a Leadership Development Program for Managers in the Quebec Public Service ».

## **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 personnes œuvrant au sein de l'administration publique? L'ensemble de ces questions nourrissent la réflexion de cet axe de recherche.

### Publications

Tornare, J. et Rinfret, N. (soumis). « Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : Identification des parties prenantes et exploration de leur rôle et raisons dans la conduite de ce changement ».

Chénard-Poirier, L. A., Vallerand, R. J., Verner-Filion, J., Houfort, N., Forest, J. et Rinfret, N. (2023). « Optimal Functioning in Society: A Conceptualization, a Measure, and a Look at Determinants ». *Journal of Happiness Studies*, 24, 857-892. DOI : 10.1007/s10902-023-00617-7.

Rinfret, N. et Chénard Poirier, L. (en préparation). « Performance et détresse dans le système de santé : Comment l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel apaisent les effets négatifs de la pression au travail ».

#### **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

Denys, I. et Rinfret, N. (en préparation). « Profil de compétences : outil de développement en lien avec les défis de l'administration publique sénégalaise ».

Rinfret, N. et Pelletier, J. (en préparation). « L'identification des hauts potentiels au gouvernement du Québec : quelles sont les compétences recherchées? ».

#### **Conférences et formations**

##### **Présentation du Cercle des jeunes leaders au 3FPT**

Le 9 septembre 2022, Natalie Rinfret a présenté le programme Cercle des jeunes leaders au personnel du 3FPT – le Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique du Sénégal.

Initiée par la directrice générale du 3FPT, Sophie Diallo, qui est également une ancienne étudiante de madame Rinfret, la rencontre a permis de tisser des liens privilégiés entre l'ENAP et l'organisme sénégalais. Au cours de sa présentation, madame Rinfret a établi un parallèle éloquent entre le développement du leadership des cadres du secteur public québécois et le programme du Cercle des jeunes leaders. Présentant le leadership transformationnel comme levier de mobilisation et de performance, la professeure a su montrer les bénéfices du Cercle et ses possibilités d'implantation au Sénégal.



Madame Diallo et ses partenaires ont manifesté un vif intérêt à l'égard de cette approche ayant fait ses preuves au Québec. Après une incursion dans la fonction publique fédérale canadienne, le Cercle s'élargira-t-il jusqu'en Afrique? D'autres discussions sont à prévoir, mais une chose est certaine : une fructueuse collaboration s'est amorcée entre la Chaire et ses partenaires de Dakar.

##### **Ateliers pour hauts fonctionnaires de la Côte d'Ivoire**

Les 21 octobre 2022 et le 11 novembre 2022, ainsi que le 27 mai 2023, la Chaire a présenté un atelier au MDE Business School d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, dans le cadre du programme avancé en gestion publique. Les formations des 21 octobre et 27 mai portaient sur le



leadership transformationnel comme levier de la performance organisationnelle, alors que celle du 11 novembre abordait l'intelligence émotionnelle comme déterminant du leadership transformationnel. Ces ateliers ont été offerts à une quarantaine de hauts fonctionnaires ivoiriens.

### **Atelier sur le leadership au féminin**

Du 12 au 16 décembre 2022, la titulaire de la Chaire en leadership de l'ENAP, Natalie Rinfret, était à Paris pour offrir un atelier de formation sur le leadership à un groupe de femmes parlementaires de la francophonie.



Ce programme de formation est une initiative de l'Assemblée nationale du Québec, développée en partenariat avec la Chaire. Il bénéficie du soutien de l'Assemblée parlementaire de la Francophonie, d'Affaires mondiales Canada et de l'Organisation internationale de la Francophonie. Ses objectifs sont de renforcer les capacités individuelles des femmes élues, comme le leadership et le réseautage, ainsi que l'acquisition de compétences dans la défense des droits des femmes.

### **Présentation à l'Acfas sur l'égalité des genres**

Le 9 mai 2023, Natalie Rinfret a co-présenté une conférence sur l'égalité homme-femme au 90<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, dans le cadre de la séance portant sur le marché du travail. Accompagnée de deux collaboratrices de longue date, la professeure Rinfret s'exprimait à l'invitation du Conseil du statut de la femme, au cours de son colloque *L'égalité entre les femmes et les hommes au Québec : entre avancées et enjeux persistants*. La présentation des professeures Rinfret, Tougas et Beaton – *Penser l'égalité de genre autrement : une solution d'avenir* – proposait un nouveau modèle hybride pour l'inclusion professionnelle des femmes. Le processus conjugue des pratiques prometteuses en matière d'équité en emploi et un type de leadership axé sur une culture d'inclusion.

Au cours de la même journée, madame Rinfret a présidé la séance *Inégalités économiques et vulnérabilités des femmes*.

### **Conférence au Congrès annuel de l'Eastern Academy of Management**

Le 18 mai 2023, Andrew Webb et sa collègue de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, Amélie Cloutier, ont présenté une conférence au 60<sup>e</sup> Congrès annuel de l'*Eastern Academy of Management*. Sur le thème *Justice et équité dans un monde d'inégalités*, le congrès s'est déroulé du 16 au 23 mai à Philadelphie.





## Chaire

en leadership dans le secteur public

S'exprimant dans le cadre du volet Innovation de l'événement, le professeur Webb et la professeure Cloutier ont présenté une conférence sur l'inclusion des leaders atypiques. La présentation – *Rise and Inclusion of Unconventional Leaders in an Unequal World* – s'appuyait sur leurs plus récents travaux de recherche. Étudiant les rôles joués par des leaders atypiques en contexte de crise, l'équipe de recherche propose une nouvelle approche pour optimiser l'inclusion de ces profils non conventionnels, au profit d'une meilleure gestion de crise.

### Étudiante au doctorat

#### **Jessica Tornare : soutenance de thèse et obtention du doctorat**

Menée sous la direction de Natalie Rinfret, dans le cadre du programme de doctorat en administration publique de l'ENAP, la thèse de Jessica Tornare a été déposée en mars 2022 et soutenue devant jury le 13 juin 2022.

Au terme de son parcours académique, madame Tornare a reçu son doctorat des mains de sa directrice de thèse, le 4 novembre 2022, lors de la collation des grades de l'ENAP. Les recherches de madame Tornare portent sur la qualité de vie au travail au niveau organisationnel, et proposent un cadre d'analyse et une étude de cas multiples au sein du secteur public québécois.



## La formation

### FAITS SAILLANTS

- Cette année, les cohortes 14 et 15 ont terminé leur parcours, la cohorte 16 a poursuivi ses activités et les cohortes 17 et 18 ont été lancées.
- En 2022-2023, trois jeunes leaders des cohortes 4, 5 et 13 ont été promues à un emploi supérieur, une jeune leader de la cohorte 4 a été nommée à un conseil d'administration et 10 jeunes leaders ont été choisi-es pour le Programme de relève du Secrétariat aux emplois supérieurs (SES).
- Deux jeunes leaders de la cohorte 16 ont été nommés finalistes des Prix d'excellence de l'IAPQ, dans la catégorie Relève d'excellence.
- **Anne Denoncourt**, de la cohorte 15, a remporté le prix Gestionnaire de l'année du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise.
- Parmi les récipiendaires des prix Reconnaissance de l'Alliance des cadres de l'État se trouvaient **Mathieu Gagnon**, de la cohorte 14, dans la catégorie Gestionnaire-leader; **Flavie Langlois-Caron**, de la cohorte 18, dans la catégorie Relève de gestion; et **Stéphanie Morin**, de la cohorte 7, dans la catégorie Coup de cœur Beneva.
- Les deux autres finalistes de la catégorie gestionnaire-leader des prix Reconnaissance de l'Alliance des cadres étaient Annie Locas et Danijela Manojlovic, toutes deux de la cohorte 8.

### Cercle des jeunes leaders

Le Cercle des jeunes leaders est un programme de développement du leadership s'adressant à des cadres de niveau 4 ou 3 (dont la nomination est récente) et qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de vingt mois, ce parcours cherche à sensibiliser les gestionnaires 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 Cercle des jeunes leaders existe grâce à l'implication et au soutien de nombreux partenaires. Parmi ceux-ci, mentionnons Beneva, le SCT, le 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 à haut potentiel. Dans le cadre de leur parcours, les jeunes leaders sont aussi appelé-es à tirer

profit d'une relation de mentorat avec un ou une cadre d'expérience et à participer à un exercice de groupe afin de produire, à la fin du programme, un PublicLab portant sur une problématique gouvernementale.

## Clôture des cohortes 14 et 15

### **Cohorte Jacob-Martin-Malus**

Le 8 décembre 2022, la cohorte 14 a souligné la fin de son parcours par la présentation de ses PublicLabs, en mode hybride, dans l'amphithéâtre de l'ENAP. Les problématiques étudiées dans le cadre de cette activité d'innovation ont mené à de brillantes présentations :



1. La virtualisation des services dans la fonction publique québécoise.
2. L'attraction et la rétention de la diversité des talents dans la fonction publique d'aujourd'hui : forces et limites.
3. La régionalisation des 5000 postes dans la fonction publique, quelle place pour les gestionnaires?
4. Les impacts du travail en mode hybride sur les gestionnaires dans la fonction publique.
5. Dans un contexte gouvernemental de changements multiples : Comment optimiser le succès des transformations dans nos organisations?

L'emblème de la cohorte, le sous-ministre adjoint au Développement durable, à l'Environnement, à la Lutte contre les changements climatiques, à la Faune et aux Parcs (MELCCFP), Jacob Martin-Malus, ainsi que le directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, se sont adressés aux jeunes leaders de façon virtuelle à la fin de l'événement. Pour officialiser la réussite de la cohorte, une attestation de fin de programme a été remise à chacun des jeunes leaders.

### **Cohorte Johanne-Beausoleil**



Le 13 avril 2023, la cohorte Joanne-Beausoleil a souligné la réussite de son parcours au cours d'une cérémonie dans l'amphithéâtre de l'ENAP. En ouverture de la journée, la directrice générale de la Sûreté du Québec, et emblème de la cohorte, Johanne Beausoleil, s'est adressée aux jeunes leaders par vidéoconférence. Puis, devant un parterre d'invités de marque, parmi lesquels se trouvaient plusieurs membres de la haute direction de ministères et d'organismes, les jeunes leaders ont présenté leur rapport de fin. Les thématiques abordées faisaient écho aux préoccupations et enjeux de la fonction publique actuelle :

1. Les prêts de services : un outil pour le développement des compétences des gestionnaires qui présentent un fort potentiel de leadership.
2. Est-il encore tabou de parler de santé psychologique chez les cadres de la fonction publique?
3. L'interface politico-administrative : comment se définit-elle et quelles en sont les meilleures pratiques?
4. Régionalisation et travail à distance : maximiser les retombées pour les organisations et les employés.

Pour conclure cette journée de présentations, le directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, ainsi que le secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales au SCT, Alexandre Hubert, ont prononcé des allocutions inspirantes, avant la remise des attestations de fin de parcours.

## Poursuite des activités de la cohorte 16

### Cohorte Annick-Laberge



La cohorte 16 a été officiellement lancée le 22 avril 2022 au cours d'une activité virtuelle. Plusieurs personnalités étaient présentes, dont la secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, Nathalie Tremblay, le directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, ainsi que le secrétaire associé au SCT, Alexandre Hubert.

Quelques mois après son lancement, en octobre 2022, la cohorte a identifié l'emblème qui la représente le mieux, sur le plan des valeurs et du style de leadership. Le choix des jeunes leaders s'est porté sur la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Annick Laberge, en raison de son parcours diversifié, sa grande capacité de mobilisation et son courage managérial.

Au cours de la période 2022-2023, la cohorte 16 a poursuivi son parcours de formation. Prévus en novembre 2023, la cérémonie de clôture sera l'occasion pour les jeunes leaders de présenter leur PublicLab au public de leur choix.



## Lancement des cohortes 17 et 18

### Cohorte Marc-Croteau



La cohorte 17 a été lancée le 28 octobre 2022 au cours d'une activité virtuelle. En plus de l'équipe de la Chaire, des mentor·es ainsi que des membres de la cohorte, plusieurs personnalités étaient présentes. Mentionnons la secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, Nathalie Tremblay, le directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, et le secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales au SCT, Alexandre Hubert. Un ancien jeune leader de la cohorte 13, actuellement directeur général de l'évaluation environnementale et stratégique au MELCCFP, Ian Courtemanche, s'est également adressé à la cohorte.

### Cohorte 18



C'est le 28 avril 2023 que la 18<sup>e</sup> cohorte du Cercle des jeunes leaders a été lancée. Pour la première fois depuis 2019, l'activité a eu lieu en présentiel sur le campus de l'ENAP à Québec. Mentor·es, jeunes leaders et membres de l'équipe de la Chaire étaient sur place pour l'occasion. Parmi les personnalités invitées se trouvaient la secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, Nathalie Tremblay, le directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, ainsi qu'un ancien jeune leader de la cohorte 13, actuellement directeur général de l'évaluation environnementale et stratégique au MELCCFP, Ian Courtemanche.

### Appel à candidatures

Cette année encore, la Chaire en leadership a connu un appel à candidatures exceptionnel (128!). Le nombre record de candidats de très grande qualité a permis de constituer deux cohortes d'un seul coup : la cohorte 18, qui a démarré au printemps 2023, et la cohorte 19, qui commencera son parcours en septembre de la même année. Ce recrutement remarquable reflète la richesse et la diversité des talents qui constituent la force de la fonction publique québécoise et a conduit, lors des discussions entourant la nouvelle entente avec le SCT, à augmenter le nombre de jeunes leaders par cohorte à un maximum de 30. De plus, les pourparlers ont permis de pérenniser le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial grâce au financement d'une cohorte annuelle, composée de 15 participant·es du gouvernement du Québec.



## Des jeunes leaders qui se démarquent

Que ce soit par une nomination comme titulaire d'un emploi supérieur ou par l'obtention d'un prix, l'excellence des jeunes leaders du Cercle se concrétise, année après année, par de prestigieuses distinctions. Fière de ces réussites, la Chaire tient à souligner les réalisations remarquables de l'année 2022-2023 et, bien sûr, féliciter tous ceux et celles qui ont obtenu une promotion de cadres 3, 2 ou 1 (près d'une quarantaine au cours de l'année).

### Nominations – Emplois supérieurs



**Marie-Claude Fontaine**, de la 5<sup>e</sup> cohorte du Cercle, a été nommée secrétaire adjointe au SCT, le 19 janvier 2023. Madame Fontaine était auparavant directrice générale au sein de cette même organisation.



**Katlyn Langlais**, de la cohorte 4, sous-ministre adjointe à la politique budgétaire au ministère des Finances du Québec depuis 2022, a été nommée vice-présidente du conseil d'administration de la Société de financement des infrastructures locales du Québec.



Jeune leader de la cohorte 4, **Valérie Lévesque** a été nommée sous-ministre adjointe au ministère de la Santé et des Services sociaux, le 23 janvier 2023. Auparavant, elle occupait les fonctions de directrice générale des ressources humaines à Retraite Québec.



**Virginie Simard**, de la cohorte 13, a été nommée vice-présidente de la Financière agricole du Québec, le 16 mars 2023. Elle y occupait depuis 2021 les fonctions de directrice territoriale.

### Relève des emplois supérieurs

Le Secrétariat aux emplois supérieurs a identifié 10 jeunes leaders pour faire partie de son Programme de relève de la haute fonction publique. Rappelons que le programme repère des personnes qualifiées, qui répondent au profil de titulaire d'un emploi supérieur, et les accompagne dans le développement de leurs compétences. Les jeunes leaders choisis sont :

- **Jean-François Constant**, de la cohorte 11, actuellement directeur général des politiques de l'eau au MELCCFP.
- **Marie-Claude Fontaine**, de la cohorte 5, en faisait partie avant d'être nommée secrétaire adjointe aux programmes au SCT.

- **Sonia Grenon**, de la cohorte 9, actuellement directrice générale de la sanction des études, des ressources et des encadrements pédagogiques au ministère de l'Éducation du Québec.
- **Nicolas Juneau**, de la cohorte 5, actuellement directeur général des combustibles propres et des réservoirs au ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.
- **Marie-Odile Koch**, de la cohorte 3, actuellement secrétaire générale de la gouvernance ministérielle et capital humain au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- **Daniel Labrecque**, de la cohorte 6, actuellement directeur général du contrôle environnemental de l'Est et de l'application de la Loi au MELCCFP.
- **Valérie Lévesque**, de la cohorte 4, y participait avant d'occuper les fonctions de sous-ministre adjointe de la gestion de la main-d'œuvre au ministère de la Santé et des Services sociaux.
- **François Rousseau**, de la cohorte 7, actuellement directeur principal de la transformation numérique à Revenu Québec.
- **Jean Savard**, de la cohorte 9, actuellement directeur général des opérations au ministère de la Sécurité publique.
- **Marilou Tremblay**, de la cohorte 12, actuellement directrice générale du contrôle environnemental de l'Ouest et du Nord au MELCCFP.

### Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Québec (IAPQ)

Le 24 novembre 2022, la 36<sup>e</sup> édition des Prix d'excellence de l'IAPQ a permis de souligner le travail exceptionnel de personnes ou d'organisations de la fonction publique du Québec. Parmi les finalistes, deux jeunes leaders de la cohorte 16 se sont démarqués dans la catégorie Relève d'excellence :



**Philippe Boulanger**, directeur des partenariats et des opérations au Secrétariat à la jeunesse du ministère de la Culture et des Communications, a été sélectionné pour sa capacité à mettre à profit la diversité de son équipe et à porter la voix des jeunes autochtones au gouvernement.



**Mathieu Chamberland**, directeur général adjoint des systèmes d'information au ministère de la Santé et des Services sociaux, a été nommé finaliste, notamment en raison de sa capacité à valoriser le savoir-faire de son équipe au profit des services de santé en ligne.

Le prix Relève d'excellence récompense « une personne âgée de 40 ans ou moins qui se démarque par sa réalisation la plus importante et son impact, son leadership, son dynamisme, sa créativité et l'influence positive qu'elle exerce sur son environnement<sup>6</sup> ».

## Prix Reconnaissance de l'Alliance des cadres

La remise des prix Reconnaissance de l'Alliance des cadres, qui mettent en lumière l'excellence des gestionnaires de la fonction publique du Québec, a eu lieu le 26 mai 2023. Plusieurs jeunes leaders ont brillé comme finalistes et récipiendaires.

### Catégorie Gestionnaire-leader

Parmi les finalistes des prix Reconnaissance, trois jeunes leaders du Cercle figuraient dans la catégorie Gestionnaire-leader :

- **Mathieu Gagnon**, de la cohorte 14, qui occupe les fonctions de directeur général des Centres de relations avec la clientèle au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Monsieur Gagnon est le récipiendaire du prix Gestionnaire-leader 2023. Félicitations!
- **Annie Locas**, de la cohorte 8, actuellement directrice de la prestation de services spécialisés au ministère des Ressources naturelles et des Forêts.
- **Danijela Manojlovic**, de la cohorte 8, qui est directrice générale des technologies de l'information au ministère de la Sécurité publique.



Le prix Gestionnaire-leader est remis à un ou une cadre, en exercice depuis cinq ans et plus, qui se démarque par son leadership axé sur le bien commun et l'intérêt public.

### Prix Relève de gestion



Parmi les trois finalistes de la catégorie Relève de gestion se trouvait une jeune leader du Cercle, **Flavie Langlois-Caron**, de la cohorte 18. Elle occupe les fonctions de directrice des communications au Curateur public du Québec.

Madame Langlois-Caron est la lauréate 2023 de ce prix. Félicitations! Le prix Relève de gestion récompense un ou une cadre en exercice depuis moins de cinq ans, qui contribue de manière exceptionnelle au développement de son organisation.

<sup>6</sup> IAPQ. *Prix d'excellence de l'administration publique*. [Site Web], [<https://iapq.gc.ca/categorie-de-prix/prix-releve-dexcellence-objectifs/>] (consulté le 20 avril 2023).

### Prix Coup de cœur Beneva

Le prix Coup de cœur Beneva comptait huit finalistes, dont une jeune leader de la cohorte 7, **Stéphanie Morin**. Elle est actuellement directrice générale de la gestion du territoire public au ministère des Ressources naturelles et des Forêts.



Madame Morin est la récipiendaire de ce prix. Félicitations!

Le prix Coup de cœur Beneva est remis à un ou une gestionnaire dont la candidature a été soumise à l'une des catégories des prix Reconnaissance, mais dont les accomplissements se distinguent autrement.

### Prix reconnaissance du Forum des jeunes

Au cours de son 20<sup>e</sup> Gala des Prix reconnaissance, le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise a souligné le travail et les accomplissements de jeunes gestionnaires qui, par leurs actions, valorisent leur ministère ou organisme.

À cette occasion, Anne Denoncourt, de la cohorte 15, a remporté le prix Gestionnaire de l'année. Cette distinction récompense un ou une gestionnaire qui valorise et intègre pleinement les jeunes dans son milieu de travail. La candidature de la jeune leader a été soumise par les membres de son équipe immédiate. Rappelons que madame Denoncourt est actuellement directrice intérimaire du suivi et de la mise en œuvre des programmes au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

## Le rayonnement et la valorisation de la chaire

### FAITS SAILLANTS

- Cette année, Natalie Rinfret a contribué au comité scientifique du SES, aux travaux entourant un nouveau référentiel de compétences sénégalais et à une édition spéciale de la revue CESAG Research Papers.
- Le Secrétariat du Conseil du trésor a renouvelé son entente avec l'ENAP, assurant ainsi la poursuite des programmes Cercle des jeunes leaders et Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial pour les cinq prochaines années (2023-2028).
- En raison d'un réalignement stratégique, le partenariat unissant la Chaire en leadership et Beneva prend fin en 2023, après 18 ans de fructueuse collaboration, et le nom du nouveau partenaire financier sera annoncé d'ici l'automne 2023.
- Natalie Rinfret a été honorée par l'exposition « Les Chercheuses en BD », organisée par le Consulat général de France à Québec et l'UQ.

## Contributions scientifiques

### Comité scientifique du SES

À l'invitation du SES du ministère du Conseil exécutif, Natalie Rinfret s'est jointe au comité scientifique chargé d'étudier la représentativité des femmes dans les emplois supérieurs et les moyens de l'augmenter. Au cours de l'année 2022-2023, le comité dont fait partie madame Rinfret a notamment supervisé les hypothèses de travail et la méthodologie du projet. Les expertes ont également contribué à l'élaboration d'un sondage sur les barrières, perceptions et réalités entourant la progression des femmes cadres du secteur public. Au terme de ces travaux, un rapport sera produit, rendant compte des constats et pistes de solution découlant de la consultation.

### Élaboration d'un profil de compétences pour la fonction publique sénégalaise



La professeure Natalie Rinfret et Isabelle Denys, conseillère aux affaires internationales, se sont rendues à Dakar du 5 au 21 septembre 2022 pour jeter les bases d'un nouveau référentiel de

compétences<sup>7</sup> : le Profil du manager en gouvernance inclusive de la fonction publique sénégalaise.

Ces travaux préparatoires serviront à mettre sur pied un programme de renforcement des compétences ainsi qu'un réseau de femmes et d'hommes leaders qui partagent des valeurs d'inclusion. La démarche s'inscrit dans le cadre du Projet de renforcement institutionnel en équité et égalité de genre au Sénégal (PRIEEG), dont l'objectif est d'appuyer les institutions publiques sénégalaises pour qu'elles accroissent leur gouvernance inclusive au regard de la progression de l'égalité de genre et du renforcement du pouvoir des femmes et des filles.

### Édition spéciale du CESAG Research Papers

Au printemps 2023, la professeure Natalie Rinfret a accepté d'être co-rédactrice invitée d'un numéro spécial de la revue CESAG Research Papers. L'édition a pour thème *Administrations publiques africaines face aux défis contemporains de la société : entre réformes, besoins de formations et performance*. L'appel à contribution s'inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre les enjeux liés à la modernisation des services publics africains. Madame Rinfret a été sélectionnée par le comité scientifique en raison, notamment, de son expertise pointue en matière de développement du leadership public et de transfert des connaissances managériales.



## Ententes et partenariats

### Dernière année de partenariat entre la Chaire en leadership et Beneva

**beneva** Amorçant un réalignement de ses partenariats philanthropiques, Beneva a annoncé qu'elle mettait fin, dès 2024, au soutien financier accordé à la Chaire en leadership. En effet, au terme de la fusion entre SSQ Assurance et La Capitale groupe financier, la nouvelle entité Beneva a décidé de soutenir exclusivement des projets et des organismes œuvrant pour le bien-être des collectivités et des personnes, délaissant la question du leadership public.

Soulignons que les 18 ans de collaboration avec La Capitale groupe financier (aujourd'hui Beneva) ont permis la création et le développement de la Chaire en leadership. Il s'agit d'une longévité exceptionnelle à l'échelle universitaire : entre 2005 et 2023, l'entreprise a versé près de 1 M\$ en subvention, au bénéfice de nombreux projets de recherche-action. Pour la confiance et le soutien témoignés par ce partenaire de longue date, la Chaire en leadership exprime sa plus sincère reconnaissance.

---

<sup>7</sup> Rinfret, N. & Denys, I. (2022). *Élaboration du profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise*. Séances de travail pour documenter les défis et enjeux de l'administration publique. Dakar, Sénégal.





- Prix Hommage de l'IAPQ. Cette distinction est attribuée à une personne occupant des fonctions supérieures dans le secteur public ou s'étant démarquée dans le domaine de la recherche universitaire, qui est au sommet de sa carrière et dont la contribution est reconnue par son entourage professionnel. Le prix reconnaît la qualité de sa gestion ou l'influence de ses travaux sur l'administration publique au Québec.
- Prix Marie-Andrée Bertrand, des Prix du Québec scientifiques, qui est décerné à une personne s'étant démarquée dans une discipline des sciences humaines ou sociales, et dont la carrière a mené au développement d'innovations sociales importantes.



Les personnalités primées par les différents prix seront dévoilées à l'automne 2023. À suivre...!

## Conclusion

L'édition 2022-2023 de notre bilan revêt un caractère tout particulier pour moi, 18 ans après avoir eu le privilège de concrétiser mon grand rêve : celui de créer une chaire de recherche entièrement consacrée au leadership public. Il s'agit en effet du dernier bilan dont je serai la signataire, à titre de titulaire de la Chaire. Ce n'est toutefois pas un adieu puisqu'au cours des deux prochaines années, je demeurerai une proche collaboratrice, comme professeure titulaire, activement impliquée dans les activités de recherche de la Chaire. Je veillerai également au transfert graduel de mon expertise, pour une transition harmonieuse. Fruit de toute une carrière, la Chaire est un legs dont le bénéfice revient à l'ensemble de la société, et c'est pourquoi elle doit perdurer au-delà des personnes qui la composent.

Mais avant de penser à l'avenir, revenons brièvement sur l'année qui tire à sa fin. En effet, 2022-2023 marque le retour très attendu des formations en présentiel au Cercle des jeunes leaders. Quel soulagement, après presque trois ans de pandémie! Nos participants et participantes ont pu profiter d'interactions plus riches et d'une expérience bonifiée par les nombreuses occasions de réseautage. Nous applaudissons la résilience des « cohortes de la pandémie » qui ont su s'adapter avec courage pour compléter leur parcours et leur PublicLab en mode virtuel. À tous et à toutes, bravo!

La dernière année est également celle des grandes ententes structurantes qui, à la fois, pérennisent et consacrent le travail de la Chaire. Partenaire de choix de la fonction publique québécoise, cette dernière étend maintenant son champ d'action à l'échelle nationale avec la poursuite du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial. Cela, c'est sans parler des démarches entreprises à l'international, par exemple pour élaborer et étendre l'usage d'un référentiel de compétences du manager inclusif et implanter des programmes de renforcement du leadership public en lien avec ce référentiel. Nous poursuivons également nos efforts en faveur d'une plus grande représentativité des femmes dans les emplois supérieurs, que ce soit au Québec ou dans l'ensemble de la francophonie.

Ainsi, c'est avec la plus grande fierté que je lègue à mon successeur, Andrew Webb, une Chaire en plein essor, dont la croissance est assurée par la force de nos partenariats et l'excellente réputation qui nous précède. Les valeurs distinctives de la Chaire – innovation, audace et synergie – continueront de briller à travers une vision renouvelée, qui sera tout aussi dynamique, mais d'une portée encore plus grande. Je suis donc extrêmement heureuse de laisser au prochain titulaire de la Chaire en leadership public tous les moyens de réaliser ses plus grandes ambitions.

Bon succès Andrew et au plaisir de vous retrouver dès l'automne 2023!



**Chaire**

en leadership dans le secteur public

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

Téléphone : 418 641-3000