



Chaire La Capitale

en leadership dans le secteur public

**15 ans d'excellence
au service du leadership public**

Bilan annuel 2019-2020



Table des matières

MOT DE LA TITULAIRE	3
À PROPOS DE LA CHAIRE	4
L'ÉQUIPE	5
LA RECHERCHE ET LES COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES	9
Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports.....	9
Communications scientifiques et organisationnelles.....	11
LA FORMATION : CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	12
Clôture de la cohorte 9.....	13
Poursuite des activités des cohortes 10 et 11.....	13
Lancement de cohortes.....	14
Des jeunes leaders qui se démarquent	14
LE RAYONNEMENT ET LA VALORISATION DE LA CHAIRE	16
Ateliers et congrès.....	16
Prix.....	17
Commémorations officielles	19
Partenariat avec le SCT.....	20
MOT DE LA FIN	22

MOT DE LA TITULAIRE

L'année 2019-2020 en est une de célébration, d'innovation et de croissance pour la Chaire La Capitale et son équipe. Un double anniversaire aura en effet marqué cette période : les 15 ans d'existence de la Chaire et les 10 ans du programme du Cercle des jeunes leaders. Soulignons également le déploiement, en 2020, de deux projets novateurs : le **Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial** et le **Laboratoire public d'innovation (LAPUI)**. Ces nouveautés s'inscrivent dans la continuité de nos activités régulières, qui, cette année encore, ont soutenu notre mission d'enrichissement et de rayonnement des savoirs en matière de leadership public.

Placée au cœur de nos mandats, la **recherche** nous a permis de soumettre une vingtaine d'articles scientifiques, de communications et de chapitres d'ouvrage en 2019-2020. Des travaux portant sur les outils de transfert des connaissances, la gestion du changement, le développement du leadership et la performance des gestionnaires ont notamment été publiés, grâce à l'apport soutenu de notre équipe de chercheurs.

Le volet **formation** de la Chaire a lui aussi connu un essor remarquable au cours de la dernière année. En plus de recevoir un nombre croissant de candidatures, le Cercle des jeunes leaders a lancé trois nouvelles cohortes, dont une accueillant, pour la première fois, des gestionnaires de la fonction publique fédérale. Deux cohortes régulières ont quant à elles terminé leur parcours avec succès, portant à 164 le nombre de jeunes leaders qui ont réussi le programme depuis la création du Cercle.

Encore cette année, l'expertise de la Chaire La Capitale a poursuivi son **rayonnement** : de la Russie au Maroc, en passant par le Québec, des conférences portant sur les différentes facettes du leadership ont été présentées à un public toujours plus nombreux. Prix, distinctions et mentions particulières ont également fait briller le travail de la Chaire et de ses collaborateurs auprès de la communauté universitaire et des membres de l'administration publique.

La longévité de la Chaire et celle de son programme unique de formation, nous les devons à la confiance renouvelée et à l'implication durable de nos partenaires et collaborateurs. C'est un merci particulier que nous tenons à adresser à **La Capitale**, mutuelle de l'administration publique, qui nous a permis de rêver à des projets pertinents pour la relève du secteur public et de valoriser le leadership à travers notre programme du CJL. Au **Secrétariat du Conseil du trésor**, nous exprimons toute notre reconnaissance pour un partenariat fructueux et pérenne, grâce auquel nous avons eu les moyens de maintenir nos projets et d'en concrétiser de nouveaux.

L'année 2019-2020 s'achève sur un bilan positif, entre succès et innovation, ouvrant la voie à une prochaine année d'excellence, au service du leadership public.



Natalie Rinfret, Ph. D.

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

À PROPOS DE LA CHAIRE

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

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

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

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

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

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

L'ÉQUIPE

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



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

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

Cette année, outre ses activités d'enseignement et de son implication au programme du Cercle des jeunes leaders, Mme Rinfret a participé à la rédaction de plusieurs articles scientifiques et chapitres de livre. Elle a notamment contribué à l'ouvrage *L'État québécois, où en sommes-nous?*, lancé dans le cadre du 50^e anniversaire de l'ENAP en 2019, et a pris part à de nombreux événements dont le XVI^e Congrès européen de psychologie à Moscou à titre de chercheuse invitée. Mme Rinfret s'est également impliquée comme jurée auprès de l'ACFAS pour le Prix Thérèse Gouin-Décarie, édition 2020.

Accompagnateur-coach pour le Cercle des jeunes leaders



Claude Provencher a rejoint la Chaire en 2013, d'abord pour participer à la sélection des candidats et depuis janvier 2017 comme responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders. Il a également effectué du mentorat auprès de jeunes leaders inscrits au Cercle avant d'agir comme accompagnateur-coach. Ayant lui-même travaillé au sein de la fonction publique durant plus de 30 ans, il a cumulé près de 25 années d'expérience à titre de gestionnaire dans plusieurs ministères et organismes. Il a eu l'occasion d'occuper des fonctions de directeur général et de sous-ministre adjoint. Sa carte de visite dans les organisations où il a travaillé a toujours été la gestion des personnes. Claude détient une formation en coaching individuel et d'équipe de l'École International Mosaïk. Ce programme de formation est reconnu par l'International Coach Federation (ICF). Au cours de l'année 2019-2020, Claude a mené

plus d'une centaine de coachings auprès de jeunes leaders du Cercle.

Technicienne en information



Justine Pelletier a rejoint l'équipe de la Chaire en novembre 2019 afin de soutenir la coordination des projets pilotes et de mettre à profit ses compétences en matière de révision et de rédaction. Titulaire d'un baccalauréat en linguistique et spécialisée dans les métiers langagiers, Mme Pelletier a occupé des fonctions de réviseuse linguistique, formatrice en langue, rédactrice technique, rédactrice Web et conseillère en rédaction au cours des 16 dernières années. En plus d'offrir des services-conseils à titre de consultante dans des projets informatiques, volets expérience utilisateur et gestion du changement, Mme Pelletier offre son expertise pour la révision et l'édition de documents à différents clients. Ces expériences l'ont menée dans différents milieux privés, publics et parapublics dont l'UQAC, Desjardins sécurité financière, Revenu Québec et, maintenant, l'ENAP.

Secrétaire de direction



Marie-Josée Dionne a rejoint la Chaire en 2014 à titre de secrétaire de direction après avoir exercé diverses fonctions durant près de six ans au Service d'évaluation des compétences de l'ENAP. Dotée d'un savoir-être exceptionnel, elle assure talentueusement le service à la clientèle pour le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ses fonctions l'amènent à collaborer avec de nombreux partenaires au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Grâce à son professionnalisme, Marie-Josée est à l'image de la Chaire qui offre un accompagnement personnalisé et dynamique aux participants. Chaque année, sa contribution au Cercle des jeunes leaders sur le plan relationnel et logistique est particulièrement remarquable. L'équipe de coordination est heureuse de pouvoir compter sur son soutien administratif rigoureux et polyvalent.

Stagiaire postdoctoral et assistant(e)s de recherche



Carl Deschamps est chercheur postdoctoral à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public depuis janvier 2020. Dans le cadre de ses recherches, il travaille avec des organisations de la fonction publique pour comprendre les impacts des réformes de la performance et des systèmes de gestion par résultats et se penche sur la manière dont les leaders tirent profit de l'information sur la performance pour transformer leur organisation. Dans son travail, il s'appuie sur les données de performance pour interpréter le comportement organisationnel et sur le comportement organisationnel pour interpréter les données de performance.



Miché Ouédraogo détient un master 2 en management des projets de l'Institut africain de management, une licence en économie et sciences de gestion de l'Université de Koudougou et une licence en statistique de l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso. Il est actuellement candidat au doctorat en administration publique, option analyse et management des politiques publiques à l'École nationale d'administration publique. Miché a rejoint la Chaire en juin 2015. Spécialiste des méthodes quantitatives, il collabore à la gestion et l'analyse des bases de données du programme *Cercle des jeunes leaders*. Il participe également au projet de recherche Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public. Miché est aussi un acteur principal dans le développement du Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso.

Depuis 2015, il collabore avec les différentes autorités impliquées à l'implantation du Cercle pour le développement des gestionnaires de la fonction publique du Burkina Faso.



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

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

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



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

Servane a rejoint la Chaire en janvier 2018 et y a travaillé jusqu'en janvier 2020 pour relever de nouveaux défis. Au cours de ces deux années à la Chaire, elle a collaboré aux principaux travaux de recherche portant sur le Cercle des jeunes leaders et le développement du leadership. Nous lui souhaitons beaucoup de succès dans ses nouvelles fonctions comme coordinatrice nationale du rayonnement universitaire et de l'évaluation de programme chez Forum de Respect.



Conseiller scientifique

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

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

Collaborateur et conseiller de longue date à la Chaire La Capitale en leadership, il est co-chercheur pour plusieurs projets de la Chaire, dont le projet Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public. Il est également facilitateur agréé de l'approche Coaching Ourselves.



Collaborateur spécial

Marc Lacroix, récemment retraité de la haute fonction publique, a généreusement accepté de collaborer avec la Chaire La Capitale, notamment pour la réalisation du projet de Laboratoire public d'innovation (LAPUI). Tout au long de sa carrière, M. Lacroix a occupé de prestigieuses fonctions au sein de la haute direction de plusieurs ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

À titre de conseiller externe de la Chaire, M. Lacroix est chargé d'orienter les participants dans leurs réflexions sur les problématiques touchant la fonction publique du Québec. Il supervisera également la rédaction des rapports portant sur les solutions envisagées dans le cadre du projet LAPUI.

LA RECHERCHE ET LES COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES

FAITS SAILLANTS

- En 2019-2020, la Chaire La Capitale a poursuivi la diffusion de ses travaux sur le leadership avec la soumission ou la parution de **7 articles scientifiques**, de **2 chapitres de livre** et de **2 rapports gouvernementaux**. Toujours en lien avec ses quatre axes de recherche, **8 publications** sont en cours de préparation.
- Cette année, **10 communications scientifiques ou présentations organisationnelles** ont été produites, faisant rayonner le travail de la Chaire et de son équipe à l'échelle nationale et internationale.

Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports

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

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

Publications

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

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (soumis). « Partage et acquisition des connaissances tacites managériales : une analyse de leurs déterminants clés ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.

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

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

Rinfret, N., Roupnel, S. & Ouédraogo, M. (2020). « Suivi des activités et résultats du programme Cercle des jeunes leaders : cohorte 8 à 12 ». Rapport exécutif réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 46 pages.

Rinfret, N., Tornare, J. & Pelletier, J. (2020). « Rapports et journées d'innovation ». Bilan réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 40 pages.



Rinfret, N., Lagacé, M.C., Ouédraogo, M. & Roupnel, S. (2019). « Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : une approche innovante d'accompagnement de la relève des hauts gestionnaires ». Sous la direction de R. Bernier et S. Paquin (Éds.). *L'État québécois! Où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J. & Ouédraogo, M. (2019). « Contre les idées reçues : la gestion du changement au sein de l'administration publique vue par une nouvelle génération de gestionnaires ». Sous la direction de R. Bernier et S. Paquin (Éds.). *L'État québécois! Où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec.

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (2019). « The Sharing and Management of Managers' Knowledge: A Structured Literature Review ». *Knowledge and Process Management*, DOI: 10.1002/kpm.1606, 1-18.

Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public

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

Publications

Rinfret, N., Roupnel, S. & Deschamps, C. (en préparation). « Le leadership public : quelle définition en donne la nouvelle génération de cadres ».

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

Rinfret, N., Grenier, J., Morin-Boulais, C., Roupnel, S. & Deschamps, C. (soumis). « Good training practices under a leadership development program ». *Journal of Leadership Studies*.

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

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

Publications

Rinfret, N., & Deschamps, C. (en préparation). « Performance et détresse dans les systèmes de santé : Comment l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel apaisent les effets négatifs de la pression du rendement ».

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

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

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

Publications

Rinfret, N., Ouédraogo, M., Tornare, J. & Deschamps, C. (en préparation). « Les ancrés de carrière : un prédicteur de la progression des cadres à haut potentiel? ».

Rinfret, N., Laplante, J. & Deschamps, C. (en préparation). « L'effet du leadership transformationnel sur celui qui l'exerce : une incidence positive ».

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

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

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

Communications scientifiques et organisationnelles

Rinfret, N. (2020). « Leadership au féminin ». Atelier de leadership pour les femmes parlementaires marocaines. Rabat, Maroc.

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (2020 – acceptée mais annulée en raison de la COVID-19). « Partage et acquisition des connaissances tacites managériales : une analyse de leurs déterminants clés ». *Congrès annuel de l'ACPAP/CAPPA*. Western University, Ont.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2020 – acceptée mais annulée en raison de la COVID-19). « L'ère de l'innovation RH: la valorisation du capital humain ». *88e Congrès de l'ACFAS*, Sherbrooke, Qc.

Rinfret, N. (2019). *Leadership au féminin*. Atelier de leadership pour les femmes parlementaires. Assemblée nationale, Qc

Rinfret, N., Brie, M. & Michaud, A. (2019). « Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique ». Présentation au jury de l'Institut d'administration publique du Québec dans le cadre du prix Collaboration scientifique, Québec, Qc, 28 août 2019.

Rinfret, N. (2019). « The fast and the furious: a look at relative deprivation in times of social change ». *Présidente du symposium au XVI Congrès européen de Psychologie*, Moscou, Russie.

Beaton, A., Tougas, F., Rinfret, N. (2019). « Does time heal all wounds? The differential burden of age and gender-based inequalities among young professional women ». *XVI^e Congrès européen de Psychologie*, Moscou, Russie.

Rinfret, N., Tougas, F., Ouédraogo, M., Maltais, D., & Lemay, L. (2019) « Transformational leadership: A must in the transfer of managerial knowledge and performance ». *XVI Congrès européen de Psychologie*, Moscou, Russie.

Rinfret, N. (2019). « L'intelligence émotionnelle pour qui et pourquoi? » Dans le cadre de la formation du programme avancé en gestion publique du MDE Business School d'Abidjan, Côte d'Ivoire.

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

LA FORMATION : CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

FAITS SAILLANTS

-  Au cours de l'année 2019-20, la **cohorte 9 a terminé son parcours** de formation, les **cohortes 10 et 11** ont poursuivi leurs activités et la **cohorte 12 a été lancée**.
-  La toute **première cohorte du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial** a commencé son parcours en janvier 2020. Il s'agit d'une étape importante pour la Chaire qui souhaite étendre la portée de ses programmes de formation à d'autres paliers du gouvernement.
-  Deux jeunes leaders de la cohorte 1 ont été nommées à des **emplois supérieurs** : **Nathalie Tremblay** a obtenu le poste de vice-présidente de l'Agence du revenu du Québec et **Marie-Josée Fournier** celui de sous-ministre adjointe aux Transports.



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

Clôture de la cohorte 9

Cohorte Line-Drouin (C9)



Lancée en avril 2018 en présence de son parrain M. Yves Ouellet, la cohorte 9 a terminé son parcours de formation à l'automne 2019. Les finissants ont eu la chance de souligner leur succès au cours d'un cocktail de clôture réunissant de nombreux invités de marque. Parmi ceux-ci, nommons le secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme, la secrétaire générale associée aux emplois supérieurs, Mme Line Bérubé, et la sous-ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, Mme Line Drouin, emblème de cette cohorte. L'événement a également été l'occasion pour la Chaire et ses invités de célébrer le 10^e anniversaire du Cercle des jeunes leaders. Cette double cérémonie a permis aux jeunes leaders finissants et à leurs prédécesseurs de se côtoyer en plus de profiter de la présence de nombreux leaders inspirants.

Poursuite des activités des cohortes 10 et 11

Cohorte Yves-Ouellet (C10) – Report de clôture

Lancée en octobre 2018, la cohorte 10 est marrainée par Mme Line Drouin, sous-ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, tandis que M. Yves Ouellet, secrétaire général du gouvernement du Québec, en est l'emblème. La cohorte 10 devait normalement terminer son parcours au printemps 2020 et a vu son activité de clôture reportée en raison de la crise de la COVID-19. Les participants ont été invités à poursuivre leur laboratoire public pendant l'été tout en gardant contact avec l'équipe de la Chaire. Cette dernière est à revoir l'activité de clôture afin d'y donner, malgré les consignes de distanciation imposées, une prestance à la hauteur des efforts déployés par les jeunes leaders pour terminer leur parcours de formation.

Cohorte Christyne-Tremblay (C11)



La 11^e cohorte du Cercle des jeunes leaders, qui a officiellement démarré en avril 2019, a poursuivi ses activités de formation au cours de l'année.

Après un exercice de groupe, les jeunes leaders de cette cohorte ont choisi Mme Christyne Tremblay, sous-ministre à Ressources naturelles du Canada, pour son courage, sa transparence, son empathie et son discernement. Depuis 2010, elle a occupé les fonctions de sous-ministre dans plusieurs ministères du gouvernement du Québec. Aujourd'hui, la fonction publique fédérale peut compter sur ses grandes compétences et qualités de leader.

Lancement de cohortes

Cohorte 12



C'est en octobre 2019 que la Chaire La Capitale a procédé au lancement de la 12^e cohorte du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique à l'ENAP. Lors de cet événement, Mme Lucie Robitaille, secrétaire adjointe aux emplois supérieurs a dévoilé le pairage entre les mentors et les 22 participants. Une représentante de la 8^e cohorte, Mme Mélanie Privé, directrice de la vérification interne à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), a profité de l'occasion pour

témoigner de son expérience au sein du Cercle des jeunes leaders. Les mentors ne furent pas en reste, alors que M. Claude Provencher, responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders, leur a offert une formation spécifique sur le mentorat. Les jeunes leaders ont également pris part à une formation, menée par Natalie Rinfret, qui a fait un survol des grandes tendances actuelles en matière de leadership.

Cohorte 1 – Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial

Le 6 février 2020, c'est un rêve de longue date qu'a concrétisé Mme Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, lors du lancement de la première cohorte du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial. Réunis au domaine Maizeret en présence de représentants de l'ENAP et de l'ÉFPC, les 9 gestionnaires du Québec et les 10 du fédéral ont eu la chance d'écouter M. André Vézina, ancien administrateur d'État. D'autres formations suivront au cours de cette année pilote, en alternance entre Québec et Ottawa.



Cohorte 13

Prévus respectivement en mars et avril 2020, le brise-glace et le lancement de la cohorte 13 ont été reportés en raison de la COVID-19. Les deux activités auront donc lieu en septembre et octobre 2020, dans le respect des nouvelles mesures de distanciation.

Des jeunes leaders qui se démarquent

Que ce soit par une nomination à un emploi supérieur ou par l'obtention d'un prix, le haut potentiel de la relève sélectionnée par la Chaire se concrétise année après année par de prestigieuses distinctions. Fière de la réussite de ses jeunes leaders, la Chaire tient à souligner les réalisations remarquables accomplies par les membres du Cercle au cours de l'année 2019-2020.

Nominations - Emplois supérieurs



Mme **Nathalie Tremblay**, jeune leader de la cohorte 1, a été nommée vice-présidente de l'Agence du revenu du Québec à compter du 18 novembre 2019. Mme Tremblay était auparavant directrice générale du soutien à la dotation des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif.



Participante de la première cohorte du Cercle des jeunes leaders, Mme **Marie-Josée Fournier** a été nommée sous-ministre adjointe aux Transports à compter du 4 janvier 2020. Avant cette nomination, Mme Fournier occupait les fonctions de directrice générale de la surveillance des marchés et de l'application des règles contractuelles au ministère des Transports.

Prix de l'IAPQ

Danny Marchand, jeune leader de la cohorte 4, fait partie de l'équipe lauréate dans la **catégorie Gestion des ressources humaines** des prix de l'IAPQ. Le Programme en valorisation de la diversité et de l'inclusion de Revenu Québec a en effet remporté les faveurs du jury. Le projet vise à favoriser l'intégration et la rétention des personnes immigrantes au sein de l'agence gouvernementale. M. Marchand est directeur de la paie, du soutien organisationnel et de la déontologie à Revenu Québec.



Sonia Nantel, de la cohorte 5, et son équipe se sont classés **finalistes** dans la catégorie **Gestion des ressources humaines**, ce qui leur a permis de remporter une **Mention spéciale**. La Stratégie organisationnelle sur la reconnaissance au travail du Curateur public du Québec a valu cette nomination enviable à l'équipe de Mme Nantel. Rappelons que cette ancienne jeune leader occupe le poste de directrice générale des ressources humaines et des communications auprès du Curateur public.

Jeune leader de la cohorte 4, **Mélanie Duchesne** et son équipe ont remporté le **Prix coup de cœur de l'Institut** dans la **catégorie Fonction publique**. Le projet Gestion des dossiers d'interventions sociojudiciaires concernant les personnes âgées victimes de maltraitance (SIMA) du ministère de la Famille s'est démarqué auprès du jury de l'IAPQ. Le prix récompense les initiatives issues des divers secteurs de l'administration publique québécoise. Mme Duchesne travaille à titre de directrice de l'architecture et de la coordination au ministère de la Famille.



LE RAYONNEMENT ET LA VALORISATION DE LA CHAIRE

FAITS SAILLANTS

-  Cette année, la Chaire a fait rayonner son savoir au Québec comme à l'étranger. Mme Rinfret a en effet pris part au **XVI^e Congrès européen de psychologie** à Moscou, à l'**Atelier de femmes parlementaires** au Maroc et à celui de l'Assemblée nationale du Québec, ainsi qu'au **Programme avancé en gestion publique** du MDE Business School d'Abidjan en Côte d'Ivoire.
-  L'étude du leadership public a été récompensée de trois **prestigieux prix** cette année. Étudiants et collaborateurs de la Chaire ont en effet contribué à l'essor de ce champ de recherche par leurs travaux remarquables.
-  **Les dix ans du Cercle, les 15 ans de la Chaire, le 50^e anniversaire de l'ENAP** : de nombreuses commémorations ont eu lieu en 2019-2020, mettant en lumière l'apport de la Chaire La Capitale en matière la recherche et de pratique du leadership public.
-  La Chaire La Capitale a conclu une entente de **partenariat de 4 ans avec le SCT** pour réaliser des mandats en lien avec la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement. Le maintien du programme Cercle des jeunes leaders ainsi que deux projets d'innovation sont au cœur de cette entente.

Ateliers et congrès

XVI^e Congrès européen de Psychologie

La professeure titulaire Natalie Rinfret s'est rendue à Moscou le 3 juillet 2019 dans le cadre du XVI^e Congrès européen de Psychologie pour présenter les résultats de son projet de recherche « Le leadership transformationnel : un incontournable au transfert des connaissances managériales et à la performance ». Elle était accompagnée de certains de ses cochercheurs, Francine Tougas et Daniel Maltais, tous deux professeurs associés à l'ENAP.

L'étude de Mme Rinfret et de ses collègues met en lumière l'importance du leadership transformationnel dans le transfert de connaissances, notamment pour éviter un vide de connaissances managériales à la suite des départs massifs à la retraite. La perte de mémoire corporative et la baisse de performance organisationnelle en période de développements rapides y sont également abordées.



XVI
Le Congrès
Européen
de **Psychologie**

JUILLET 2-5 2019 MOSCOU, RUSSIE

Atelier de leadership pour femmes parlementaires francophones



Conjointement organisé par la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public et le Groupe Femmes, Politique et Démocratie, l'Atelier de leadership pour femme parlementaires francophone a eu lieu du 3 au 6 septembre 2019 à l'Assemblée nationale. Des parlementaires de l'Alberta, de la France, de la Polynésie française, de la République centrafricaine et du Sénégal, entre autres, se sont joints à celles du Québec tout au long de la semaine. L'atelier de formation pour les femmes parlementaires de la Francophonie, conçu et présenté par Mme Natalie Rinfret, permet aux participantes d'élaborer leur plan de développement et leur scénario politique à partir des acquis qu'elles ont identifiés. Découvrir les obstacles qui empêchent les femmes d'atteindre leurs objectifs politiques et savoir comment les surmonter est au cœur des activités de cet atelier.

Atelier pour les femmes parlementaires - Maroc

Du 4 au 6 mars 2020, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public et la direction des affaires internationales de l'ENAP ont offert un atelier sur le leadership au féminin à une trentaine de femmes parlementaires de la Chambre des Représentants du Maroc, avec le soutien de la Westminster Foundation for Democracy.



L'atelier mené par Mme Natalie Rinfret a été l'occasion d'un riche partage d'expériences entre la députée de Hull, Mme Maryse Gaudreault, troisième vice-présidente de l'Assemblée nationale et présidente du Réseau des femmes parlementaires de l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), et les femmes parlementaires marocaines. L'atelier a conduit les femmes parlementaires marocaines à travailler sur un plan d'action collectif autour de leur objectif commun, soit l'atteinte de la parité au sein de leur Chambre.

Prix

Bourse Michel-Leclerc



La Bourse d'excellence Michel-Leclerc 2019-2020, d'une valeur de 10 000 \$, a été remise à Alexis Lemieux-Lepage, étudiant à la maîtrise à l'ENAP, pour son projet de mémoire portant sur l'analyse des politiques publiques suédoises de lutte contre les changements climatiques. Dans le cadre de cette recherche, M. Lemieux-Lepage compte identifier les acteurs clés du virage sociétal ayant mené à l'adoption des politiques environnementales en Suède. Il s'attardera également aux manières d'appliquer le modèle de leadership suédois à la réalité du Québec pour que la province améliore sa performance en matière de protection environnementale tout en assurant sa croissance économique.

Depuis sa création en 2003, la Bourse Michel-Leclerc vise à soutenir un étudiant de l'ENAP inscrit à la maîtrise ou au doctorat qui projette la rédaction d'un mémoire ou d'une thèse en lien avec le thème du leadership dans l'administration publique. Un appel à candidatures est fait annuellement.

Prix Roland-Parenteau et médaille du Gouverneur général du Canada

Diplômée de la maîtrise sous la direction de Mme Natalie Rinfret, Sophie Diallo a reçu le prix Roland-Parenteau et la prestigieuse médaille d'or du Gouverneur général du Canada. Ces honneurs lui ont été remis lors de la 48^e collation des grades de l'ENAP qui a eu lieu le 1^{er} novembre 2019.



Mme Diallo a terminé son programme de maîtrise en Administration publique, profil pour gestionnaire, par l'intermédiaire du Programme canadien de bourses de la Francophonie (PCBF). Elle a obtenu le prix Roland-Parenteau, pour avoir obtenu la meilleure moyenne cumulative à la MAP pour gestionnaires, et la médaille d'or du Gouverneur général du Canada.

Prix de l'IAPQ - Catégorie Collaboration scientifique

Le programme *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* a été retenu comme **demi-finaliste** au Prix d'excellence de l'IAPQ dans la catégorie Collaboration scientifique en 2019. Le **Prix Collaboration scientifique** vise à mettre en valeur les figures innovantes qui ont créé des liens fructueux entre le milieu de la recherche et des administrations publiques. L'équipe doit comprendre au moins une personne issue d'une des administrations publiques au Québec (municipale, provinciale et fédérale, les organismes parapublics, le réseau de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation) et une personne issue du milieu académique universitaire ou collégial. Cette récompense souligne le travail de recherche qui contribue positivement aux programmes et politiques publiques.

Prix de reconnaissance du Réseau francophone de l'évaluation



À l'occasion du 3^e Forum international francophone en évaluation qui s'est tenu du 12 au 15 novembre 2019 à Ouagadougou, Miché Ouédraogo a reçu le prix de reconnaissance du Réseau francophone de l'évaluation (RFE). M. Ouédraogo est doctorant à l'ENAP sous la direction de Mme Natalie Rinfret et assistant de recherche à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

Le prix souligne la contribution de M. Ouédraogo à titre de co-coordonnateur du Réseau francophone des évaluateurs émergents (2016-2019) pour la promotion de l'évaluation et des évaluateurs émergents dans l'espace francophone. C'est au cours de ce mandat qu'une entente a été signée entre la Direction des affaires internationales de l'ENAP et le RFE pour offrir, chaque année, une dizaine de bourses à des évaluateurs émergents afin qu'ils prennent part au Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) qui se tient annuellement à Québec.

Lancement de l'ouvrage « L'État québécois, où en sommes-nous? »



C'est dans le cadre des activités marquant le 50^e anniversaire de l'ENAP qu'a eu lieu, le 20 novembre 2019, le lancement de l'ouvrage « L'État québécois, où en sommes-nous? » en présence de partenaires de l'administration publique ainsi que de plusieurs enseignants, formateurs, chercheurs et professionnels de l'ENAP.

Mme Natalie Rinfret, accompagnée de ses deux doctorants, fait partie des experts de l'ENAP ayant contribué à l'ouvrage dirigé par les professeurs Stéphane Paquin et Robert Bernier. Elle est l'auteure de deux chapitres du recueil : « Contre les idées reçues : la gestion du changement au sein de l'administration publique vue par une nouvelle génération de gestionnaires » et « Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : une approche innovante d'accompagnement de la relève des hauts gestionnaires ».

De l'avis de la directrice à l'édition aux Presses de l'Université du Québec, Mme Martine Pelletier, « cet ouvrage sera sans contredit un incontournable pour les professeurs et étudiants en administration publique ainsi que pour les membres de la fonction publique ».

Cahier spécial Le Devoir

Pour souligner le 50^e anniversaire de l'ENAP, le journal Le Devoir a publié un cahier spécial les 2 et 3 novembre 2019 dans lequel figurait un court article portant sur le Cercle des jeunes leaders :

« Leadership transformationnel »

La Chaire La Capitale en Leadership dans le secteur public de l'ENAP a mis en place le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ce programme de 18 mois s'appuie sur la gestion des talents et le mentorat afin de développer le leadership transformationnel de cadres à haut potentiel.

Le leadership transformationnel implique la collaboration du leader avec son équipe pour recenser les changements nécessaires et créer une vision collective. « Le fait que les employés perçoivent le changement conduit par le leader de façon juste a une incidence directe positive sur leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail, ce qui augmente leur performance et diminue leur détresse psychologique », souligne Mme Rinfret. Depuis 2009, 164 jeunes leaders ont suivi le programme et 62 sont en voie de le faire ; 77 % d'entre eux ont obtenu des promotions, 6 sont maintenant sous-ministres adjoints et 2 font partie de la relève du Secrétariat aux emplois supérieurs. »

Dixième anniversaire du Cercle des jeunes leaders



Le 7 novembre 2019, la Chaire La Capitale a souligné les dix ans du Cercle des jeunes leaders au cours d'un cocktail réunissant une centaine de convives. Parmi les invités présents, le secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme, la secrétaire générale associée aux emplois supérieurs, Mme Line Bérubé, la sous-ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, Mme Line Drouin, plusieurs dirigeants de ministères et organismes, certains formateurs, mentors, emblèmes, parrains et marraines de cohortes précédentes ainsi que de nombreux

représentants des différentes cohortes de jeunes leaders. Le directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, a quant à lui félicité Mme Rinfret ainsi que tous les collaborateurs du Cercle des jeunes leaders pour leur apport à ce programme unique qui fait honneur à l'établissement.

Quinzième anniversaire de la Chaire La Capitale

La Chaire La Capitale en leadership dans l'administration publique a soufflé ses 15 bougies au printemps 2020. Cet anniversaire, qui devait être souligné lors du cocktail de clôture de la cohorte 10 en mai, a dû être reporté en raison de la crise de la COVID-19. Résiliente et proactive, la Chaire compte user de créativité pour souligner l'événement d'ici la fin de l'année, à la hauteur de ce qu'elle mérite et malgré les contraintes attendues.

Partenariat avec le SCT

En juillet 2019, L'ENAP et le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) ont signé une entente de quatre ans grâce à laquelle la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public réalise des mandats en lien avec la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement.

Cet appui permet au Cercle des jeunes leaders de la fonction publique de continuer ses activités de formation auprès de la relève et de lancer **deux projets pilotes** pour élargir la portée de son action :

Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial



En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, la Chaire La Capitale a mis sur pied le projet pilote Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP). D'une durée d'un an, le programme s'adresse à des gestionnaires de niveau EX-1 ou EX-2 (fédéral) et de niveaux 4 et 3 (provincial) pressentis pour gravir les échelons de leur administration publique à court ou moyen terme. Il s'agit à la fois d'un programme de recherche sur le leadership et d'accompagnement des gestionnaires participants.

Au cours de l'année 2019, l'équipe de la Chaire et celle de l'ÉFPC ont consacré leurs efforts à sélectionner les participants, planifier les activités et arrimer les rencontres prévues en alternance à Québec et à Ottawa. En janvier 2020, la cohorte pilote a été lancée simultanément à l'École de la fonction publique du Canada, à Ottawa, et dans les locaux de l'ENAP à Québec. Le mois suivant, les jeunes leaders de la cohorte fédérale ont rencontré leurs homologues québécois lors d'une activité brise-glace qui s'est tenue à Québec.

Les formations qui étaient prévues en avril, mai et juin 2020 ont cependant dû être annulées en raison de la crise de la COVID-19. Pour compenser les rencontres qui n'ont pas pu avoir lieu au printemps 2020, la Chaire La Capitale et l'ÉFPC ont ajouté des dates de formation et réaménagé le calendrier. Ainsi, la première cohorte

de ce projet pilote terminera sa formation en avril 2021, plutôt qu'en décembre 2020, ce qui permet la tenue des seize jours de formation prévus au départ.

LAPUI (laboratoire public d'innovation)



Le Laboratoire public d'innovation (LAPUI) vise à créer une plateforme d'échanges à partir de laquelle d'anciens jeunes leaders sont mis à contribution pour chercher des solutions créatives à l'amélioration des services et des pratiques dans la fonction publique. Les idées proposées doivent ainsi mettre de l'avant de nouvelles approches tout en présentant un réel potentiel d'implantation et de mise en œuvre.

En janvier 2020, le Secrétaire général du gouvernement du Québec a proposé deux problématiques pour LAPUI : 1) l'amélioration de la performance des services publics et 2) l'attraction et la rétention des jeunes au sein de l'appareil public. Une cinquantaine d'anciens jeunes leaders se sont montrés intéressés à travailler sur ces problématiques pour une période d'une année. Le lancement du projet, qui devait avoir lieu en mars 2020, a été compromis par la pandémie de Coronavirus.

La formule de LAPUI se déploie autour d'un lancement officiel, de trois rencontres de suivis et d'une activité de clôture au cours de laquelle les participants présentent leurs solutions préconisées. La Chaire compte lancer la première édition de LAPUI cet automne selon une formule qui respectera les consignes de la santé publique.

MOT DE LA FIN

Faire le bilan, c'est se tourner vers le passé, évaluer les réalisations et soupeser les résultats. En 2019-2020, c'est 15 années de travail acharné – de l'idéation initiale au succès actuel – qu'il faut placer dans la balance. Des centaines d'articles parus, une présence renouvelée à de multiples colloques et congrès, la création d'un programme de leadership qui, après 10 ans d'existence, a doublé le nombre de ses cohortes annuelles puis s'est ouvert à la fonction publique fédérale; voilà au prix de quels efforts l'année qui s'achève a pu atteindre des résultats aussi probants. À ce travail soutenu, il faut ajouter la force combinée de nos partenaires de longue date – La Capitale, mutuelle de l'Administration publique, le SCT, le SES et l'ÉFPC - sans lesquels il n'aurait pas été possible de concrétiser, au fil du temps, le passage du savoir à l'action.

Cette année encore, les participants au Cercle ont insufflé un élan particulier au programme, à l'image de leurs prédécesseurs. Parmi les anciens participants du programme qui oeuvrent toujours au sein de la fonction publique québécoise, 82 % ont été promus, dont 8 occupent des emplois supérieurs et 2 qui font partie de la relève du SES. Le haut taux de promotion de nos jeunes leaders traduit leur dynamisme hors du commun et leur authentique volonté de devenir des vecteurs de changement. Nous sommes fiers de nos jeunes leaders qui, cohorte après cohorte, placent leur talent, leur engagement et leur vision au service de l'administration publique.

L'audace et l'innovation étant au cœur de notre action, c'est avec confiance que nous abordons la prochaine année, le regard tourné vers les initiatives prometteuses qu'elle apporte. De celles-ci, le **Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial** est une nouveauté dont la réalisation est le fruit d'un rêve de longue date : briser les silos entre les paliers de gouvernement. Depuis le lancement du projet en janvier 2020, les rencontres entre les participants du Québec et du fédéral se sont révélées riches en échanges et en apprentissages, laissant entrevoir le succès de ce programme pilote mené en partenariat avec l'ÉFPC.

Le **laboratoire public d'innovation** (LAPUI), à l'image du CJL fédéral-provincial, est un autre exemple de projet mobilisateur rendu possible grâce au SCT. Conçu sur le modèle des laboratoires de fin de programme du Cercle, LAPUI réunit d'anciens jeunes leaders autour de problématiques choisies par le Secrétaire général du gouvernement du Québec. La pluralité des profils ainsi que la diversité des expériences des participants sont propres à engager une réflexion éclairante, concertée et stratégique. LAPUI, c'est la créativité mise au service de l'efficience et de l'efficacité de la fonction publique québécoise.

Mentionnons finalement qu'à l'instar de la communauté universitaire et de la population québécoise, les activités de la Chaire sont bouleversées par la nouvelle réalité qu'impose la pandémie. Entre contrainte et prudence, nous comptons transformer cette épreuve en opportunité, celle de réinventer notre approche et de nous positionner face aux enjeux du leadership en temps de crise.

Parce que le leadership appelle l'action, la Chaire est d'ores et déjà en marche vers une année mobilisatrice, sur fond de grandes transformations.

L'équipe de la Chaire

La **Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public** tient à souligner le travail d'une des membres de son équipe

Nous tenons à souligner l'apport de madame Jennifer Grenier, coordonnatrice du programme Cercle des jeunes leaders de 2017 à 2019. Mme Grenier s'est démarquée par son dynamisme, la grande qualité de ses interventions et son implication tout au long de son mandat. Après avoir brillamment contribué à la rédaction d'articles scientifiques et au développement des activités de formation à la Chaire, Mme Grenier occupe maintenant le poste de conseillère stratégique au ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs du Québec. Toute l'équipe de la Chaire lui souhaite du succès dans ses nouvelles fonctions.



Nous remercions également nos précieux partenaires :





Chaire LaCapitale
en leadership dans le secteur public

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

Téléphone : 418 641-3000
www.chairelacapitale.enaq.ca