



Chaire

en leadership dans le secteur public

Innovation et engagement : pour le leader public de demain

Bilan annuel 2021-2022



Contenu et rédaction

Natalie Rinfret, Ph. D.
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

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

Chaire en leadership dans le secteur public ENAP

555, boul. Charest Est, bureau 5220
Québec (Québec) G1K 9E5
Courriel : chaire.leadership.public@enap.ca
Site Web : <https://chaireleadership-public.enap.ca>.

Québec, le 23 août 2022

Table des matières

Liste des abréviations.....	iv
Mot de la titulaire.....	1
À propos de la Chaire	3
L'équipe	4
La recherche.....	7
Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports.....	7
Conférences et formations.....	9
Recherche-action : LAPUI	11
Étudiants au doctorat.....	11
La formation	12
Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.....	12
Clôture des cohortes 12 et 13	13
Poursuite des activités de la cohorte 14	14
Lancement des cohortes 15 et 16	14
Appel à candidatures.....	15
Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial.....	15
Des jeunes leaders qui se démarquent.....	16
Nominations – Emplois supérieurs	16
Prix d'excellence de l'IAPQ	17
Le rayonnement et la valorisation de la chaire	18
Comité	18
Ententes et partenariats.....	18
Distinctions	19
Conclusion.....	20

Liste des abréviations

AFP	Atelier pour les femmes parlementaires de la francophonie
CJL	Cercle des jeunes leaders
CJLFP	Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial
ÉFPC	École de la fonction publique du Canada
ENAP	École nationale d'administration publique
IAPQ	Institut d'administration publique du Québec
LAPUI	Laboratoire public d'innovation
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
p. i.	Par intérim
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SES	Secrétariat aux emplois supérieurs

Mot de la titulaire



C'est avec gratitude et fierté que je clos cette année 2021-2022, marquée par la fin de nos deux grands projets pilotes, la réalisation de travaux de recherche innovants et le succès renouvelé du programme Cercle des jeunes leaders (CJL). Encore une fois obscurcie par le contexte pandémique, cette année en fut une d'agilité et de résilience. En dépit des contraintes, la Chaire a réalisé ses mandats avec succès, en adaptant ses façons de faire et ses activités aux conditions du moment, tout en dégagant des apprentissages concrets.

Parmi les grandes réalisations de 2021-2022, figure la réussite de la première édition du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial. Après 24 mois d'un programme qui devait initialement en durer 12, la cohorte pilote a célébré sa fin de parcours en décembre 2021, au cours d'une cérémonie officielle. Je tiens à souligner la persévérance et la volonté des participants qui, confrontés aux difficultés de la pandémie, ont fait preuve d'une cohésion et d'une constance sans pareille. La poursuite du programme, recommandée par l'ENAP et l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC), est présentement à l'étude au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Le projet de laboratoire public de la Chaire – LAPUI – a pour sa part pris fin le 3 décembre 2021, après un an de travail en mode virtuel. Les deux équipes ont présenté leur rapport aux plus hautes instances, lesquelles ont reconnu et applaudi les efforts consentis en faveur de l'innovation publique. Cette activité a fortement sollicité la capacité d'adaptation des participants – et la nôtre! –, mais nous a également permis de grandir et d'apprendre, en nous immergeant dans la nouveauté. Un bilan complet de l'expérience pilote sera soumis au SCT en août 2022.

D'autres tournants positifs marquent cette dernière année, dont la reprise, en mai 2022, des activités en présentiel du CJL. Avec ce retour à la normale, les participants ont exprimé une satisfaction accrue à l'égard des formations, jugées plus dynamiques, favorables aux échanges et mobilisatrices. Toute l'équipe de la Chaire se réjouit de pouvoir à nouveau offrir le meilleur du programme CJL, réputé pour ses occasions de réseautage exceptionnelles et son contact privilégié avec des personnalités inspirantes de la haute fonction publique.

Avec ces belles réussites, qui s'additionnent d'année en année, viennent également la confiance des partenaires et la reconnaissance du milieu. Cela s'est notamment traduit par le renouvellement du partenariat conclu entre Beneva et la Chaire, en janvier 2022, pour une durée de deux ans. Conformément à cette entente, la Chaire La Capitale a pris le nom de **Chaire en leadership dans le secteur public**. Cette confiance réitérée nous remplit de fierté!

De plus, un honneur de taille est venu rejaillir sur la Chaire et son équipe : ma nomination à titre de membre distinguée de l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec, en mai 2022. Reçue des mains du ministre de l'Éducation, Jean-François Roberge, cette distinction m'a rappelé pourquoi j'exerçais ce métier, en me ramenant au rôle essentiel que nous jouons auprès des



Chaire

en leadership dans le secteur public

administrateurs publics, par un enseignement de haut niveau et des projets de recherche qui ont un véritable impact sur les organisations.

D'ailleurs, sur le plan de la recherche, la Chaire n'est pas en reste! J'ai eu le plaisir et l'honneur de faire rayonner nos plus récents travaux dans le cadre de différentes conférences et formations présentées, entre autres, en Belgique, en Côte d'Ivoire et en Espagne, où j'y ai reçu le prix de la meilleure présentation scientifique. Plus d'une quinzaine d'articles, chapitres de livre et rapports ont été rédigés en cours d'année, dont plusieurs ont été publiés ou sont en voie de l'être.

Quand je regarde la somme des réalisations accomplies dans les derniers mois – avec notre petite, mais si dynamique équipe – je me rends compte de l'incroyable force d'un réseau tel que le nôtre. Pour cette raison, je tiens à remercier de tout mon cœur celles et ceux qui ont contribué au succès de la Chaire : mon équipe, nos estimés partenaires du SCT et de Beneva, l'ENAP, l'ÉFPC et, bien entendu, l'ensemble des ministères et organismes pour qui, et avec qui, nous travaillons depuis tant d'années.

À toutes et à tous, merci!

Natalie Rinfret, Ph. D.

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

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 acteurs et concentre ses recherches sur le leadership, comme en fait foi son programme de formation Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

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 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 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'assistanats de recherche aux étudiants de 2^e et 3^e cycles et de chercheurs postdoctoraux.

L'équipe

Titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public



Natalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration publique 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. Cette année, 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^e anniversaire de l'Université du Québec, en 2018, qui reconnaît les grands collaborateurs et bâtisseurs 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.

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 son implication au programme du Cercle des jeunes leaders, Mme Rinfret a collaboré à la rédaction de plusieurs articles scientifiques. Elle a également participé à différents congrès à titre de conférencière, et s'est impliquée activement dans les deux projets pilotes de la Chaire : le laboratoire public d'innovation (LAPUI) et le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial.

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 2021-2022, 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 Executive MBA de HEC Paris et d'un diplôme d'études comptables et financières. Après avoir occupé plusieurs postes de direction dans le secteur public, elle finalise des études doctorales en administration publique à l'ENAP, sous la direction de la professeure Natalie Rinfret. Privilégiant une approche multidisciplinaire, ses champs d'expertise sont le management des organisations publiques et la gestion des ressources humaines. Jessica s'est jointe à la Chaire entre juillet 2015 et juillet 2021 pour collaborer aux différentes activités de recherche liées au Cercle des jeunes leaders, notamment à titre d'analyste à la recherche.

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, Mme Pelletier a occupé des fonctions de réviseuse 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 de l'administration publique. 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). Tout au long de sa carrière, M. Lacroix a occupé de prestigieuses fonctions au sein de la haute direction de plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec.

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



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, la Chaire a rédigé 17 publications qui ont été publiées ou en voie de l'être.
- La titulaire, Natalie Rinfret, a fait rayonner l'expertise de la Chaire par l'entremise de 5 formations ou conférences offertes notamment en Belgique, en Côte d'Ivoire et en Espagne.
- Le projet de recherche-action LAPUI a pris fin en décembre 2021 avec la présentation des rapports finaux aux hautes autorités gouvernementales. Le rapport produit au terme de l'expérience pilote fait état de nombreuses et importantes retombées.
- Miché Ouédraogo, dont la thèse était dirigée par Natalie Rinfret, a obtenu son doctorat en novembre 2021. Jessica Tornare, une autre étudiante de Mme Rinfret, a procédé au dépôt final de sa thèse en mars 2022.

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

Barcelo, S., et collab. *Rapport du Comité aviseur sur le leadership au féminin - Favoriser la présence et l'influence des femmes parmi les titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion*, présenté au secrétariat aux emplois supérieurs, octobre 2021, 24 pages

Ouédraogo, M. et Rinfret, N. (soumis). *Mentoring: Sharing and acquiring tacit managerial knowledge in the Quebec public sector*. Journal of Knowledge Management Practice.



- Ouédraogo, M. et Rinfret, N. (soumis). *Sharing and acquiring tacit managerial knowledge in public administration: an analysis of its key determinants*. Journal of Knowledge and Process Management.
- Rinfret, N. et Pelletier, J. (2021). *Entre défis et opportunités : une année de transformation. Bilan annuel 2020-2021*. Bilan présenté à La Capitale, groupe financier inc., 28 pages
- Rinfret, N. et Tornare, J. (en préparation). *A public innovation laboratory: cross-organizational leadership to address complex public service issues*.
- Rinfret, N., Pelletier, J. et Ouédraogo, M. (2022). *Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial 2019-2021 - Rapport sur l'expérience pilote*, présenté au SCT, 57 pages
- Rinfret, N., Tougas, F. et Beaton, A. (2021). *Rethinking diversity: A Solution for the future*. In C. Kuptsch and É. Charest (Eds), *The future of diversity*. ILO, Genève, pp. 255-267.
- Rinfret, N., Tougas, F. et Beaton, A. (sous presse). *Penser la diversité autrement : une solution d'avenir*. Dans C. Kuptsch et É. Charest (Eds), *Le futur de la diversité*. PUQ, Québec.
- Rinfret, N., Tougas, F., Ouédraogo, M., Maltais, M. et Lemay, L. (en préparation). *Related outcomes of transformational leadership: A pathway to increased organizational performance*.
- Roupnel, S., Tornare, J. et Rinfret, N. (en préparation). *Une approche différenciée de la performance : revue compréhensive des liens entre performance et culture organisationnelle*.

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., Tornare, J. et Grenier, J. (en préparation). *Developing high potential public sector managers: the case of action research in Quebec*.
- Rinfret, N., Tornare, J. et Grenier, J. (en préparation). *Public leadership and generosity: the conception of leadership for the next generation of senior civil servants*.

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

Chénard-Poirier, L., Vallerand, R.J., Verner-Fillion, J., Houlfort, N., Forest, J. et Rinfret, N. (en révision). *Optimal Functioning in Society: A Conceptualization, a Measure, and a Look at Determinants*. Journal of Happiness Studies (JOHS).

Rinfret, N. et Chénard-Poirier, L. (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. et Rinfret, N. (en préparation). *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?*

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. et Tornare, J. (en préparation). *Optimization of leadership in action: model derived from theory and research*.

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

Conférences et formations

Ateliers pour hauts fonctionnaires de la Côte d'Ivoire

Les 30 octobre et 27 novembre 2021, la Chaire a présenté deux ateliers au MDE Business School d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, dans le cadre du programme avancé en gestion publique. La première formation portait sur le leadership transformationnel¹ comme levier de la performance organisationnelle et la seconde sur l'intelligence émotionnelle² comme déterminant du leadership transformationnel. Ces deux ateliers ont été offerts à une quarantaine de hauts fonctionnaires ivoiriens.



¹ Rinfret, N. (2021). *L'intelligence émotionnelle*. Dans le cadre de la formation du programme avancé en gestion publique du MDE Business School d'Abidjan, Côte d'Ivoire.

² Rinfret, N. (2021). *Le leadership transformationnel*. Dans le cadre de la formation du programme avancé en gestion publique du MDE Business School d'Abidjan, Côte d'Ivoire.

Politique contre le harcèlement – Atelier pour les femmes parlementaires de la francophonie

Du 16 au 19 novembre 2021, à Bruxelles, l'Atelier pour les femmes parlementaires de la francophonie (AFP), en collaboration avec l'ENAP, a organisé une série de rencontres portant sur l'élaboration d'un plan d'action pour implanter une politique contre le harcèlement³. Natalie Rinfret y était présente à titre d'experte et conférencière. L'initiative s'inscrit dans la mission de l'AFP d'améliorer la participation équilibrée des femmes et des hommes dans les institutions démocratiques.



XVI^e International Conference on Applied Psychology

Natalie Rinfret a présenté une présentation scientifique par affiche au XVI^e International Conference on Applied Psychology, le 26 mai 2022, intitulée *Thinking Differently About Diversity: A Literature Review*⁴. Cette conférence devait au départ se tenir à Barcelone, en Espagne, mais dû aux consignes sanitaires le Congrès s'est déroulé entièrement en mode virtuel. La présentation de Mme Rinfret, portait sur ses plus récents travaux, effectués avec ses collègues Tougas et Beaton. Leurs travaux de recherche proposent un modèle hybride qui inclut, dans un premier temps, la mise en place d'initiatives visant à la fois à promouvoir l'équité en emploi et à combattre la discrimination et, dans un deuxième temps, l'instauration de pratiques suscitant l'inclusion, la pleine et entière participation de toutes et de tous, dont les seniors, à la mission de leur organisation.



Événement Les Affaires – Gestion de l'innovation dans le secteur public

À l'invitation des Événements Les Affaires, Natalie Rinfret a présenté le projet LAPUI⁵ au cours d'une conférence virtuelle le 31 mai 2022. Cette présentation s'inscrivait dans une riche programmation portant sur la gestion de l'innovation dans le secteur public. Les participants présents à la conférence de Mme Rinfret ont été vivement intéressés par le projet pilote de la Chaire et ses multiples retombées.



³ Rinfret, N. (2021). *Plan d'action pour la mise en place d'une politique contre le harcèlement*. Atelier pour les femmes parlementaires de la francophonie. Bruxelles, Belgique.

⁴ Rinfret, N., Tougas, F. et Beaton, A. *Thinking Differently About Diversity: A Literature Review*. XVI^e International Conference on Applied Psychology, Barcelona, Spain. May 26-27 2022.

⁵ Rinfret, N. *LAPUI : Plonger des gestionnaires dans l'innovation publique*. Événements les Affaires, 31 mai 2022.

Recherche-action : LAPUI

Les deux équipes du projet LAPUI (laboratoire public d'innovation) ont connu une fin de parcours concluante, en décembre 2021, avec la présentation de leurs solutions innovantes aux plus hautes instances de la fonction publique québécoise.



Après une année de travail soutenu, les deux équipes ont eu le privilège de rencontrer le secrétaire général et greffier du Conseil exécutif du gouvernement du Québec, M. Yves Ouellet, au cours d'un entretien en privé. La présentation des laboratoires *Stratégie ATIR : levier d'attraction des jeunes dans la fonction publique du Québec* et *Écosystème de gestion collaborative de la performance* a suscité intérêt et enthousiasme de la part de M. Ouellet.

Après cette rencontre privilégiée, l'équipe qui a travaillé sur l'attraction des jeunes a été conviée, en primeur, à la présentation de la nouvelle image de marque de la fonction publique québécoise. Le secrétaire général associé à la communication gouvernementale, M. Michel Léveillée, et la secrétaire générale associée au Secrétariat général et à la coordination gouvernementale, Mme Marie-Pier Langelier, ont discuté avec les participants des meilleures stratégies de recrutement des jeunes talents ainsi que de l'actualisation de la marque employeur du gouvernement québécois.

Pour sa part, l'équipe ayant étudié la performance gouvernementale a pu promouvoir ses propositions auprès du secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme, et de la secrétaire associée à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique, Mme Carole Blouin. Cette dernière a chaleureusement remercié l'équipe de s'être investie à l'égard d'un sujet aussi primordial que la performance dans les ministères et organismes. Les participants ont été invités à agir à titre d'ambassadeurs dans leur organisation respective et à maintenir leur collaboration avec le SCT pour la mise en œuvre de certaines de leurs propositions.

Rappelons que le projet LAPUI a été lancé en octobre 2020, grâce à un partenariat entre la Chaire en leadership de l'ENAP et le SCT. Les 22 participants, qui se sont investis bénévolement dans le projet, représentent quelque 15 ministères et organismes. Ils sont tous issus du programme Cercle des jeunes leaders (CJL).

Étudiants au doctorat

Miché Ouédraogo obtient son doctorat



Après une soutenance de thèse qui a eu lieu le 8 juin 2021, Miché Ouédraogo a obtenu son doctorat le 9 novembre 2021, au cours de la 50^e collation des grades de l'ENAP. Sa directrice de thèse, Natalie Rinfret, a eu le plaisir de lui remettre son diplôme à cette occasion. La thèse de M. Ouédraogo porte sur la gestion des connaissances tacites managériales dans les secteurs publics au Québec. Il y étudie notamment

les facteurs favorisant un meilleur transfert des connaissances tacites des cadres qui partent à la retraite.

Soutenance de thèse imminente pour Jessica Tornare

Jessica Tornare a déposé sa thèse en mars 2022. Menées sous la direction de Natalie Rinfret, dans le cadre du programme de doctorat en administration publique de l'ENAP, les recherches de Mme Tornare portent sur la qualité de vie au travail au niveau organisationnel. Sa thèse, présentée sous la forme de trois articles, présente un cadre d'analyse et une étude de cas multiples au sein du secteur public québécois.

La formation

FAITS SAILLANTS

- Cette année, les cohortes 12 et 13 ont terminé leur parcours, la cohorte 14 a poursuivi ses activités et les cohortes 15 et 16 ont été lancées.
- La première cohorte du Cercle fédéral-provincial a terminé son parcours avec succès en décembre 2021. La possibilité de lancer une seconde cohorte est à l'étude au SCT.
- En 2021-2022, cinq jeunes leaders issus des cohortes 1, 2, 4, 5 et 9 ont été promus titulaires d'emploi supérieur.
- Annie Vinet, de la cohorte 13, et son équipe de Retraite Québec ont remporté le prix Gestion des ressources humaines de l'IAPQ.

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

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 existe grâce à l'implication et au soutien de nombreux partenaires. Parmi ceux-ci, mentionnons Beneva, 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. Dans le cadre de leur parcours, les jeunes leaders sont aussi appelés à tirer profit d'une relation de mentorat avec une ou un gestionnaire plus expérimenté(e) et à participer à un exercice de groupe afin de produire, à la fin du programme, un Public Lab portant sur une problématique gouvernementale.

Clôture des cohortes 12 et 13

Cohorte Éric-Ducharme



Pour souligner la fin de leur parcours, les participants de la 12^e cohorte du Cercle des jeunes leaders ont eu la chance de rencontrer le secrétaire du Conseil du trésor et emblème de la cohorte, Éric Ducharme, le 22 octobre 2021, dans la salle du Conseil du trésor. Après plus d'un an d'activités virtuelles, cette rencontre en personne s'est avérée des plus stimulantes!

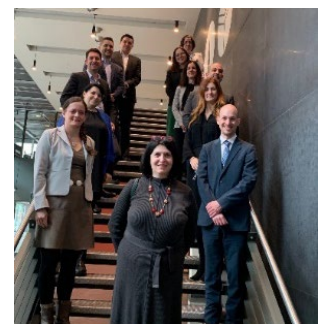
Au cours de la clôture, les participants ont présenté les conclusions de leur rapport de fin, réalisé dans le cadre de l'activité Public Lab. La présence de M. Ducharme a offert une tribune privilégiée aux participants, qui ont pu faire valoir leurs idées innovantes tout en démontrant la force de leur leadership collaboratif. Outre M. Ducharme, la titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public, Natalie Rinfret, et le coach-accompagnateur du programme, Claude Provencher, étaient présents pour l'occasion.

Au terme de l'activité, une attestation de fin de programme ainsi qu'une lettre de félicitations, signée par l'emblème, ont officialisé la réussite de la cohorte Éric-Ducharme.

Cohorte Carole-Arav

Au terme d'un parcours de 20 mois, presque entièrement mené en mode virtuel, la 13^e cohorte du Cercle des jeunes leaders a pris fin le 8 avril 2022.

La sous-ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Carole Arav, également emblème de la cohorte, était présente pour l'occasion. Parmi les autres invités, nommons le nouveau directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, la titulaire de la Chaire en leadership, Natalie Rinfret, le coach-accompagnateur des jeunes leaders, Claude Provencher et le secrétaire associé au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle au SCT, Alexandre Hubert.



L'événement hybride a réuni 12 participants à l'ENAP et 5 autres à distance. Une partie de la journée était consacrée à la présentation des rapports de fin des quatre équipes de jeunes leaders. Mme Arav s'est montrée extrêmement intéressée par les constats émis par les équipes, suggérant de donner suite à certaines pistes évoquées. En plus d'avoir porté une oreille favorable

aux présentations des équipes, elle a généreusement participé à une période d'échanges et de discussion avec la cohorte, offrant aux jeunes leaders une occasion unique de tisser des liens.

Poursuite des activités de la cohorte 14

Cohorte Jacob-Martin-Malus

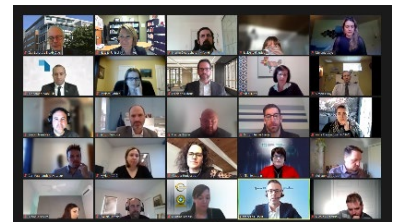


Lancée en avril 2021, la 14^e cohorte du Cercle des jeunes leaders a poursuivi ses activités de formation au cours de l'année 2021-2022. Quelques mois après son lancement, en novembre 2021, la cohorte a mené une réflexion afin d'identifier l'emblème qui la représentera. Leur choix s'est arrêté sur le sous-ministre adjoint au Développement durable et à la Qualité de l'environnement, Jacob Martin-Malus. Choisi pour son leadership mobilisant et son éthique irréprochable, M. Martin-Malus est un modèle de persévérance et de courage managérial. Son parcours ascendant rapide, mené dans le respect de son équilibre personnel, en fait un exemple à suivre pour tous les jeunes gestionnaires qui souhaitent gravir les échelons dans l'authenticité et l'intégrité.

Lancement des cohortes 15 et 16

Cohorte Johanne-Beausoleil

Le 29 octobre 2021, la 15^e cohorte du CJL a été lancée de façon virtuelle, en présence de la secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, Nathalie Tremblay. C'est cette dernière qui a procédé au dévoilement des pairages mentor/mentoré.

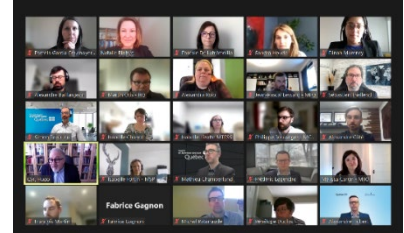


Le directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, a profité de la tribune pour rappeler la pertinence du Cercle des jeunes leaders au regard du développement et du maintien de l'excellence en matière de leadership public. Le secrétaire associé au SCT, Alexandre Hubert, est quant à lui venu féliciter les participants pour leur engagement hors du commun à l'égard des services publics. Finalement, un ancien jeune leader, aujourd'hui directeur général de la connaissance forestière et directeur de la recherche forestière p. i. au MFFP, Frédéric Dufour, a partagé un témoignage inspirant de son passage au Cercle.

Au cours de la demi-journée, une formation sur le rôle et les responsabilités des mentors a également été offerte par le coach-accompagnateur de la Chaire en leadership, Claude Provencher, et un atelier sur les croyances entourant le leadership a été présenté par la titulaire de la Chaire, Natalie Rinfret.

Cohorte 16

C'est avec fierté que la Chaire en leadership a procédé au lancement de la 16^e cohorte du Cercle des jeunes leaders, le 22 avril 2022. Au cours de cette activité virtuelle, la secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, Nathalie Tremblay, a révélé les pairages mentors/mentorés qui avaient été jusque-là tenus secrets.



Pour l'occasion, le nouveau directeur général de l'ENAP, Hugo Cyr, a rappelé l'importance du Cercle dans le développement d'une relève managériale forte, au profit d'une fonction publique humaine et performante. Le secrétaire associé au SCT, Alexandre Hubert, est quant à lui venu féliciter les participants pour leur engagement soutenu envers les services publics. Finalement, un ancien jeune leader, aujourd'hui directeur général de la révision des programmes et de l'amélioration continue au SCT, François Martin, a partagé un témoignage élogieux et instructif de son passage au sein de la 11^e cohorte du CJL. Pour terminer cette demi-journée bien remplie, les jeunes leaders ont profité d'une formation sur le thème des croyances sur le leadership, présentée par Natalie Rinfret, qui abordait les défis et les particularités du leadership public. Claude Provencher a, quant à lui donné, une formation sur le mentorat aux mentors qui accompagneront ces jeunes leaders durant les 20 prochains mois.

Appel à candidatures

La Chaire en leadership a connu un appel à candidatures remarquable à l'automne 2021. Le nombre impressionnant de candidats de très grande qualité a permis de constituer deux cohortes d'un seul coup : la cohorte 16, qui a démarré au printemps 2022, et la cohorte 17, qui commencera son parcours en septembre 2022. Ce recrutement exceptionnel reflète la richesse et la diversité des talents qui font la force de la fonction publique québécoise.

Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial



**Cercle
des jeunes leaders**
Fédéral - Provincial

Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial est un projet pilote lancé en décembre 2020, grâce à un partenariat entre le SCT, l'École de la fonction publique du Canada et l'ENAP. À la fois projet de recherche et programme de formation, le CJLFP a permis à une relève prometteuse de découvrir les défis et enjeux des fonctions supérieures, menées dans un contexte intergouvernemental. Il s'adressait à des gestionnaires de niveau EX-1 ou EX-2 (fédéral) et de niveau 4 et 3 (provincial) pressentis pour gravir les échelons de leur administration publique à court ou moyen terme.

D'une durée de 24 mois⁶, le programme a offert des ateliers de formation sur le leadership et un accompagnement personnalisé pour les participants du fédéral et du Québec.

Clôture de la cohorte Fox-Charland et fin du projet pilote



Le 3 décembre 2021, la Chaire en leadership dans le secteur public a souligné la réussite de la première cohorte du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial. C'est en présence de nombreux invités de marque et des 15 finissants de la cohorte Fox-Charland que la titulaire de la Chaire, Natalie Rinfret, a souligné la persévérance et l'engagement exceptionnels des participants.

Animée par Natalie Rinfret, la cérémonie été l'occasion d'entendre plusieurs invités inspirants dont le directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, la directrice du soutien à l'apprentissage des cadres de l'ÉFPC, Cara Vandale, et la vice-présidente de l'institution, Nathalie Laviades-Jodoin. Les emblèmes choisis par la cohorte pour la représenter étaient également sur place : la sous-ministre des Services aux Autochtones Canada, Christiane Fox, et le secrétaire général associé aux affaires intergouvernementales canadiennes, Gilbert Charland. Pour clore l'activité, le secrétaire du Conseil du trésor, Éric Ducharme, a joint sa voix à celle des autres invités afin de reconnaître l'importance du Cercle pour assurer une relève de qualité, tant dans la fonction publique québécoise que fédérale.

En avril 2022, un bilan de l'expérience pilote a été déposé au SCT. L'organisation étudie la possibilité de poursuivre le programme avec une seconde cohorte, tel que recommandé par la direction de l'ÉFPC et l'ENAP.

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 participants du Cercle 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 de l'année 2021-2022.

Nominations – Emplois supérieurs



Jeune leader de la cohorte 4, **Martin Breault** a été nommé sous-ministre adjoint au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, le 28 juin 2021. Auparavant, M. Breault occupait les fonctions de directeur général des mandats stratégiques au MERN.

⁶ Prévû pour durer un an, le parcours de la cohorte s'est exceptionnellement prolongé sur une période de 24 mois en raison de la pandémie.



Finissante de la cohorte 9, **Odile Darbouze** a été nommée vice-présidente et directrice générale de la Direction générale du recouvrement de Revenu Québec, le 25 juin 2021. Elle y occupait depuis 2018 le poste de directrice principale des divulgations volontaires et du recouvrement international.



Karine Dumont, de la cohorte 5, a été nommée sous-ministre adjointe au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, le 1^{er} décembre 2021. Auparavant, elle y a occupé les postes de directrice générale de la recherche, de la planification de l'immigration et de l'intelligence d'affaires, ainsi que de sous-ministre adjointe p. i.



Sonia Potvin, jeune leader de la cohorte 1, a été nommée vice-présidente aux services à l'organisation à Retraite Québec, le 21 juin 2021. Mme Potvin était auparavant directrice générale de la planification et de la performance au sein de la même organisation.



Marc-André Thivierge, de la 2^e cohorte du Cercle, a été nommé sous-ministre adjoint au ministère de l'Éducation supérieure, le 21 juin 2021. Il y occupait, depuis 2019, les fonctions de directeur général des affaires universitaires, étudiantes et interordres.

Prix d'excellence de l'IAPQ

Le 25 novembre 2021, la 35^e édition des Prix d'excellence de l'administration publique a souligné le travail exceptionnel de personnes ou d'organisations de la fonction publique du Québec. Parmi les contributions honorées ou reconnues figuraient celles de deux anciens jeunes leaders du Cercle :



L'équipe de **Nicolas Charlebois** (cohorte 4) a été désignée finaliste au prix Initiatives numériques, dans la catégorie Réalisation, pour leur projet *Virage numérique du système de justice du ministère de la Justice*. Cette reconnaissance souligne une « réalisation qui exploite particulièrement bien le potentiel des technologies de l'information, dans le but de soutenir la performance de l'État ou les services aux citoyens et/ou aux entreprises⁷ ».



L'équipe d'**Annie Vinet** (cohorte 13) de Retraite Québec est lauréate du prix Gestion des ressources humaines, dans la catégorie Réalisation. Le projet *Développement d'une image employeur qui rayonne et d'une expérience employé distinctive* a su retenir l'attention du jury. La récompense obtenue « vise à reconnaître l'excellence des réalisations et des pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration publique québécoise⁸ ».

⁷ IAPQ. *Prix d'excellence de l'administration publique*. [Site Web], [<https://iapq.qc.ca/prix-excellence/>] (consulté le 3 juin 2022).

⁸ Ibid.

Le rayonnement et la valorisation de la chaire

FAITS SAILLANTS

- Le partenariat entre la Chaire et Beneva a été renouvelé pour les deux prochaines années. En vertu de cette entente, la Chaire La Capitale portera dorénavant le nom de **Chaire en leadership dans le secteur public**.
- Natalie Rinfret a été nommée membre distinguée de l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec. La distinction a été reçue des mains du ministre de l'Éducation, Jean-François Roberge.
- Natalie Rinfret et ses collègues ont reçu le prix de la meilleure présentation scientifique au *XVI^e International Conference on Applied Psychology* à Barcelone en Espagne.
- Natalie Rinfret a célébré ses 30 ans de carrière à l'ENAP en 2021.

Comité

Comité aviseur sur le leadership féminin

À titre d'experte, Natalie Rinfret a pris part aux travaux du Comité aviseur sur le leadership féminin portant sur la faible représentativité des femmes au sein de la haute fonction publique québécoise. Piloté par le SES, le groupe de réflexion était formé de femmes au profil varié (praticiennes et scientifiques), choisies pour leur expertise en matière de leadership féminin. Au terme de leurs travaux, les participantes ont émis certaines recommandations pour favoriser la présence des femmes au sein de la haute fonction publique québécoise. Le rapport intitulé *Favoriser la présence et l'influence des femmes parmi les titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion* a été présenté au secrétaire général associé aux emplois supérieurs, Benoit Grenier, en octobre 2021.

Ententes et partenariats

La Chaire en leadership et Beneva renouvellent leur partenariat

Le 1^{er} janvier 2022, la Chaire La Capitale et son principal partenaire, Beneva, ont reconduit leur entente de partenariat pour les deux prochaines années.



Soulignons que cette annonce est porteuse de renouveau : la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public portera dorénavant le nom de Chaire en leadership dans le secteur public.

Tout en étant plus courte, la nouvelle dénomination reflète avec exactitude la mission et les orientations des deux parties. En effet, la valorisation du personnel de l'administration publique par le programme du Cercle des jeunes leaders et les travaux de recherche qui en découlent sont au cœur des intérêts communs de la Chaire et de Beneva. Par leur association, l'une comme l'autre entend contribuer à l'évolution des pratiques du leadership public et à l'accroissement du transfert d'expertise entre jeunes leaders et gestionnaires d'expérience.

Distinctions

Natalie Rinfret rejoint l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec

Au cours d'une cérémonie officielle, le 31 mai 2022 à Québec, la titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP, Natalie Rinfret, a rejoint les rangs de l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec à titre de membre distinguée.



Pour l'occasion, le ministre de l'Éducation, Jean-François Roberge, a décoré les 44 récipiendaires de l'Ordre pour leur contribution significative aux réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Créé en 2018, l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec compte à ce jour 54 personnalités nommées membres, membres distingués et membres émérites.

Natalie Rinfret remporte un prix au XVI^e International Conference on Applied Psychology



Natalie Rinfret est corécipiendaire du Prix de la meilleure présentation scientifique, attribué dans le cadre du XVI^e International Conference on Applied Psychology, qui a eu lieu les 26 et 27 mai 2022 à Barcelone, en Espagne, ainsi qu'en mode virtuel.

La présentation de Mme Rinfret, intitulée *Thinking Differently About Diversity: A Literature Review*, est basée sur un chapitre de livre corédigé avec Francine Tougas et Ann Beaton. Ces travaux de recherche figurent d'ailleurs dans l'ouvrage *The Future of Diversity*, publié par The International Labour Office, en 2021. Une version française de cet ouvrage paraîtra sous peu aux Presses de l'Université du Québec.

Natalie Rinfret célèbre ses 30 ans de carrière à l'ENAP

Professeure à l'ENAP depuis 1991, Natalie Rinfret a célébré ses 30 ans de carrière en 2021. Cet accomplissement sera souligné au cours de la Soirée reconnaissance de l'ENAP du 8 juin 2022. Rappelons que Mme Rinfret a été la première femme professeure au campus de l'ENAP à Québec. Son parcours d'exception a été reconnu à de nombreuses reprises, notamment par l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec en 2022 et par la Société royale du Canada en 2020.

Conclusion

Une année riche en réalisations et en apprentissages tire à sa fin; une autre remplie d'opportunités et de promesses se profile devant nous. Face aux projets et aux travaux à venir, je ressens le même enthousiasme, le même intérêt véritable, qu'à mes débuts à l'ENAP, il y a plus de 30 ans.

En effet, peu de mots peuvent rendre compte de l'immense privilège qui m'est accordé, année après année, de voir un si grand nombre de talents s'épanouir et de carrières fructifier. Autant à titre de professeure que de titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public, je constate que 2021-2022 ne fait pas exception. Que l'on songe au projet LAPUI, au cours duquel 22 gestionnaires se sont impliqués bénévolement en faveur de l'innovation publique, ou encore aux candidats du CJL, toujours plus nombreux à manifester leur intérêt envers notre programme de développement du leadership. Je pense également à mes étudiants, Miché Ouédraogo et Jessica Tornare, qui ont complété leur parcours de doctorant en administration publique; l'un ayant obtenu son diplôme, l'autre s'appropriant à soutenir sa thèse devant jury.

Devant cet engagement hors du commun, mon optimisme ne fait que s'accroître! J'ai vu, et je vois, une relève motivée, brillante et innovante. À cela s'ajoute l'extraordinaire vitalité des organisations publiques et des personnes qui les portent, laquelle fait mentir les préjugés les plus tenaces. Si l'on songe que la Chaire en leadership – la première du genre à l'ENAP – est financée sans interruption depuis sa création en 2005, on ne peut qu'être fiers de la place qu'elle s'est taillée au sein de ce grand écosystème public, et auprès des leaders d'exception qu'elle soutient. Quel honneur, et quelle mission à perpétuer!

Cette responsabilité, portée par la Chaire depuis 17 ans, demeure des plus pertinentes dans le contexte actuel, marqué par de nombreuses turbulences sociétales et insécurités face à l'avenir. La Chaire doit demeurer la bougie d'allumage pour la poursuite de projets innovants, en plus de contribuer à briser les silos au sein des administrations publiques, et entre elles. C'est ainsi que j'envisage notre mission, avec l'ambition avouée de contribuer à des services publics de qualité, susceptibles de répondre aux besoins et aux valeurs du Québec de demain.

Que nous réserve la prochaine année? Nous nous souhaitons de nombreuses occasions d'échanger en personne, des collaborations étendues ainsi que de nouveaux projets stimulants. Entourée de talents comme elle l'est, la Chaire ne peut que rayonner au profit des acteurs publics et grandir au sein de son vaste réseau de collaborateurs. Confiance, engagement et excellence continueront de guider nos actions tout au long de la prochaine année.

À tous nos partenaires, contributeurs et collaborateurs, merci et bon été!



Natalie Rinfret, Ph. D.

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



Chaire

en leadership dans le secteur public

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

Téléphone : 418 641-3000