

BILAN ANNUEL

2013-2014



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public





Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

École nationale d'administration publique

555, boulevard Charest Est, bureau 5220

Québec (Québec) G1K 9E5

☎ 418 641-3000, poste 6341

☎ 418 641-3060

chairelacapitale@enap.ca

www.chairelacapitale.enap.ca

Table des matières

LA CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC

Mot de la titulaire.....	1
Mission de la Chaire.....	2
Faits saillants.....	3
Équipe de la Chaire.....	4
Comité consultatif.....	8
Site web.....	9

LA RECHERCHE

Faits saillants.....	11
Axes de recherche.....	12
Communications scientifiques.....	16

LA FORMATION

Faits saillants.....	18
Cercle des jeunes leaders.....	19
Cohorte Denys-Jean.....	20

LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES ET VALORISATION DU LEADERSHIP

Faits saillants.....	22
Offre de services	23
Bulletin de veille.....	24
Webinaires.....	25
Fil de discussion.....	27
Séminaire annuel.....	28
Diffusion des connaissances.....	29
Valorisation du leadership.....	30

L'AVENIR

Partenaires et contributeurs.....	31
Mot de la fin.....	32

Mot de la titulaire



Dépassement! C'est le mot qui spontanément me vient en tête lorsque je pense à l'année 2013-2014. Chaque année dans ce bilan, je souligne combien je suis fière des efforts de toute l'équipe de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Chaque année, je

souligne l'appui de nos partenaires internes et externes. Chaque année, je ressens un sentiment d'accomplissement en faisant le bilan des douze derniers mois.

Cette fois, j'ai envie de vous dire : nous avons innové, nous avons étendu nos réseaux, nous avons fait preuve de persévérance, nous avons dépassé nos limites... Bref, plus que jamais, nous avons fait preuve de **leadership!**

Vous le savez, la Chaire utilise trois stratégies pour mener sa mission : la recherche, la formation et la mobilisation (transfert) des connaissances et valorisation du leadership. Sur le plan de la **recherche**, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada vient de nous octroyer la plus grosse subvention de l'histoire de la Chaire soit 331 281 \$ sur cinq ans pour réaliser la recherche *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public*, un projet pour lequel plusieurs ministères et organismes nous ont accordé leur appui.

Le nombre de demandes d'admission au Cercle des jeunes leaders, notre fleuron en matière de **formation**, ne cesse d'augmenter. La cohorte *Denys-Jean* a gradué au mois de mai en présence du Ministre Yves Bolduc, et nous avons profité du

lancement de la cohorte *René-Rouleau* pour dévoiler le nouveau logo du Cercle!

C'est en termes de **mobilisation des connaissances et valorisation du leadership** que nous avons vraiment fait preuve de dépassement en déployant une toute nouvelle offre de services. Nous avons lancé notre bulletin de veille *L'État du leadership*, créé le *Chef de fil*, un fil de discussion privé sur la pratique du leadership dans le secteur public, et offert une programmation variée de webinaires¹.

Choisie par notre nouveau comité consultatif car elle correspond à un enjeu actuel de gestion dans le secteur public, notre **thématique annuelle**, *La gestion du changement, le perpétuel défi du leader*, a alimenté nos activités de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership. Son point culminant fut notre premier séminaire annuel, tenu à l'ENAP le 27 mai 2014. Son succès nous a donné des ailes pour nous préparer à vous accueillir de nouveau l'an prochain.

Dépassement vous ai-je dit? Oui! Cela ne veut pas dire que nous nous arrêterons là. Nous allons démarrer d'autres projets et améliorer notre offre, portés par la volonté que nos actions soient bien enracinées dans les milieux publics. Mais ça, c'est une autre histoire... à laquelle vous êtes conviés à participer au cours de la prochaine année!

Natalie Rinfret, Ph. D.

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Professeure titulaire à l'ENAP

¹ Actuellement, *L'État du leadership* et le *Chef de fil* ne sont disponibles gratuitement qu'auprès des partenaires de la Chaire.

Mission de la Chaire

Inspirée par les valeurs de l'École nationale d'administration publique, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a pour mission de contribuer à l'avancement des savoirs et de répondre aux besoins des gestionnaires du secteur public en matière de développement du leadership public.

La Chaire en leadership cherche aussi à répondre à leurs besoins émergents et à valoriser leurs pratiques exemplaires. Le leadership constitue un objet de recherche qu'il est important de transférer dans l'action. Le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, qui constitue d'ailleurs un exemple de ce type de transfert, est l'une de nos plus grandes fiertés.

Au fil des pages de ce bilan, vous constaterez que notre expertise se déploie autour de trois stratégies :

La recherche
La formation
**La mobilisation des
connaissances et valorisation
du leadership**

L'année 2013-2014 fut riche en événements qui nous ont permis de poursuivre notre mission et de contribuer à faire avancer nos trois stratégies tout en relevant de nouveaux défis. La popularité des activités de la Chaire en leadership nous apportent une reconnaissance sans précédent en matière de leadership dans le secteur public et l'année 2014-2015 s'annonce tout aussi dynamique.

LA CHAIRE :

Faits saillants

Le choix de la thématique annuelle « *La gestion du changement, le perpétuel défi du leader* » fut sans aucun doute un choix judicieux qui a contribué au succès des activités de la dernière année.

En cette période de transformations, les sujets abordés ont réussi à susciter l'intérêt et la participation de nos différents partenaires et gestionnaires publics.

Cette année, le site web de la Chaire en leadership a fait peau neuve : la navigation est maintenant plus conviviale, plus interactive et le design a été amélioré. Visitez-le au www.chairelacapitale.enap.ca.

À l'automne dernier, le quotidien *Le Soleil* a publié une série d'articles présentant différents chercheurs de l'ENAP. [L'édition du 18 septembre](#) a mis en vedette Natalie Rinfret. L'article présente un portrait de Mme Rinfret ainsi que le programme de développement du leadership le *Cercle des jeunes leaders (CJL)*.

Équipe de la Chaire

TITULAIRE

Natalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration publique depuis 1991. Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public depuis 2005, elle a également occupé les fonctions de directrice et de directrice scientifique au sein du Service d'évaluation des compétences de l'ENAP.



Détentrice d'un doctorat en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa, elle a fait des études postdoctorales en motivation humaine à l'Université du Québec à Montréal. Elle agit régulièrement à titre de consultante auprès d'organismes publics et est membre fondatrice du [Groupe Femmes, politique et démocratie \(GFPD\)](#) en plus de siéger sur le conseil d'administration de l'Institut d'administration publique du Québec.

Cette année, en plus de ses activités d'enseignement au doctorat en administration publique, Natalie Rinfret a participé à la rédaction du récit autobiographique de John R. Porter, publié plusieurs articles scientifiques en plus de répondre à l'invitation de prononcer diverses conférences scientifiques et professionnelles. Elle a également fait son entrée au Cercle d'excellence de l'Université du Québec.

COORDONNATRICE

Marie Claude Lagacé assure la coordination des projets de recherche, des partenariats, des activités de développement du leadership et des activités de mobilisation des connaissances et de valorisation du leadership depuis 2010.



Cette année, Marie Claude s'est occupée du recrutement, de l'évaluation et du coaching des participants au Cercle des jeunes leaders, elle a contribué à la rédaction de publications scientifiques, à la réalisation des activités de recherche et à l'organisation du séminaire annuel de la Chaire. Elle a participé à l'élaboration de la formation sur les réseaux en collaboration avec Marc Lacroix, à la réalisation du fil de discussion et à la rédaction de la demande de subvention auprès du CRSH.

ANTHROPOLOGUE

Mélanie Michaud est arrivée à l'ENAP en 2005 à titre de coordonnatrice du Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé. Elle s'est jointe à l'équipe de la Chaire en 2013 à titre d'anthropologue et joue un rôle crucial dans toutes ses activités, particulièrement dans les projets de recherche et dans les activités de mobilisation des connaissances et de valorisation du leadership.



Cette année, Mélanie a mis sur pied le bulletin de veille *L'État du leadership* et a contribué à la mise en place de notre nouvelle programmation de webinaires. En plus d'avoir participé à l'organisation du séminaire annuel, elle a collaboré à l'élaboration de deux demandes de subvention et s'est chargée des dossiers reliés à l'éthique de la recherche.

ADJOINTE À LA COORDINATION

Fannie Martin s'est jointe à l'équipe au début de l'année 2013, à la suite de son passage à la Direction générale de l'ENAP.

Cette année, Fannie a soutenu activement la réalisation des activités du Cercle des jeunes leaders et celles de la mobilisation des connaissances et valorisation du leadership. En plus de son rôle de webmestre, elle a assuré les liens avec nos partenaires internes et externes. Elle a quitté la Chaire en mai pour se joindre à l'équipe du service des communications de l'ENAP.



SECRÉTAIRE DE DIRECTION

Marie-Josée Dionne s'est jointe à l'équipe de la Chaire au printemps 2014 après cinq années passées au Service d'évaluation des compétences et de carrière de l'ENAP.



Elle détient un diplôme d'études professionnel en secrétariat du Centre professionnel de Limoilou en plus de son diplôme d'études collégiales en métiers d'art au Cégep de Limoilou.

Cette année, Marie-Josée a offert un soutien administratif rigoureux et créatif à l'équipe de coordination. Par son expérience, sa délicatesse et son efficacité, elle a rapidement joué un rôle important à la Chaire et auprès de nos partenaires internes et externes.

CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Daniel Maltais est un collaborateur de longue date de la Chaire en leadership. Il est notamment cochercheur sur plusieurs projets, dont le Cercle des jeunes leaders.

Cette année, Daniel Maltais a animé le tout premier séminaire annuel de la Chaire en plus d'avoir participé à l'élaboration de son contenu. Il a donné conjointement avec Marc Lacroix la formation *Culture organisationnelle et changement* dans le cadre du Cercle des jeunes leaders. Tous deux ont de plus développé une vidéo pédagogique sur l'interface politico-administrative en partenariat avec le CSPQ.



CONSEILLER STRATÉGIQUE

Marc Lacroix est administrateur invité à l'ENAP où il enseigne notamment le management des organisations publiques. Depuis septembre 2012, il collabore étroitement avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. En plus d'avoir renouvelé l'entente concernant le Cercle des jeunes leaders en 2011, lorsqu'il dirigeait le Secrétariat du Conseil du trésor, il a conseillé et accompagné l'équipe de la Chaire lors du déploiement et de la mise en œuvre de sa stratégie de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership.



Cette année, Marc Lacroix a développé et dispensé plusieurs formations dans le cadre du Cercle des jeunes leaders. Il a aussi été conférencier lors du séminaire annuel de la Chaire. En tant que membre de notre comité consultatif, il a participé, entre autres, au choix de son thème annuel.

LES ÉTUDIANTS

Carl Deschamps détient une maîtrise de l'ENAP. Il se trouve présentement en Belgique afin poursuivre un doctorat en Management/Applied Economics de l'Université Libre de Bruxelles, sous la direction du professeur Jan Mattijs.

Cette année, Carl a continué de collaborer avec la Chaire en leadership malgré la distance, notamment par sa contribution à plusieurs projets de recherche et à la rédaction d'écrits scientifiques.



Jean-Sébastien Dubuc possède un baccalauréat en études internationales et langues modernes ainsi qu'une maîtrise en traduction et terminologie de l'Université Laval.



Cette année, Jean-Sébastien a été au cœur du projet de traduction du questionnaire sur le leadership transformationnel en partenariat avec le *Real World Group*. Son expertise nous a permis de disposer d'une version française du TLQ.

Il a quitté la Chaire en leadership à l'automne 2013 dans le but de compléter un stage à la section de l'Attaché de Défense de l'Ambassade du Canada au Chili.

Julien Beaucage est bachelier en géographie et diplômé en relations publiques de l'Université Laval. Il possède également une double maîtrise en gestion du développement durable et management, de l'Université de Sherbrooke et France Business School (Tours).

Au cours de l'automne 2013, Julien a participé à la recension des écrits et de nouvelles d'intérêt afin d'enrichir l'*État du leadership*.



Audrey Létourneau détient un baccalauréat en science politique ainsi qu'une maîtrise en analyse et développement des organisations, concentration administration internationale, à l'ENAP.



Durant la session d'hiver 2014, Audrey a collaboré au travail de la Chaire en leadership par la recension d'écrits scientifiques. Elle a également œuvré à la parution de *l'État du leadership*. Elle a quitté la Chaire en mai dernier pour effectuer un stage auprès du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Mathieu Garon détient un MBA avec une majeure en responsabilité sociale et environnementale des organisations de l'Université Laval ainsi qu'un baccalauréat multidisciplinaire en sciences de l'administration et en sciences de l'environnement.

Cette année, les mandats de Mathieu ont porté principalement sur les projets de recherche *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public* et le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.



Maryse Catellier Boulianne détient un baccalauréat en études internationales et langues modernes de l'Université Laval et entreprendra simultanément à l'automne 2014 une maîtrise en études internationales à l'Institut des hautes études internationales et un baccalauréat en droit à l'Université Laval.



Cette année, Maryse a collaboré à l'organisation du séminaire annuel, à la rédaction de *l'État du leadership* ainsi qu'à celle du bilan annuel.

Comité consultatif

Afin que les activités de la Chaire en leadership demeurent pertinentes, il est primordial que nous restions bien ancrés dans la réalité du milieu de la fonction publique québécoise. Le rôle du comité consultatif, mis en place à l'automne 2013, est donc de s'assurer que nos activités de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership répondent aux besoins des gestionnaires et qu'elles soient cohérentes les unes avec les autres.

Le comité se réunit une à deux fois par année pour décider, entre autres, de la thématique annuelle. C'est sur la base de cette thématique que sont planifiés les webinaires, les fils de discussions et les autres activités de transfert de connaissances. Cette thématique influence également la structure du séminaire annuel et le choix de nos conférenciers.

Ce comité, acteur clé dans l'organisation de la Chaire, est composé de :

- Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire;
- Dominique Dubuc, vice-président du conseil d'administration de La Capitale Assurances et services financiers;
- Marc Lacroix, alors conseiller stratégique à la Chaire et administrateur invité à l'ENAP;
- Catherine Privé, présidente de la firme de consultants en gestion des organisations, Alia Conseil;
- Sylvie Barcelo, alors vice-présidente de la Régie des Rentes du Québec;
- Stéphane Labrie, président-directeur général de la Régie du bâtiment du Québec

Site web

Qu'elle soit à but lucratif ou non, toute organisation contemporaine souhaite attirer des internautes sur son site web afin de faire connaître sa mission et l'étendue de ses actions au plus grand nombre possible. Fidèle à la tendance des dernières années, la Chaire en leadership a vu ses statistiques de fréquentation nettement améliorées par rapport à l'an dernier. Parmi nos stratégies d'attraction, notons la restructuration du site et l'amélioration de son visuel en collaboration avec le service des communications de l'ENAP ainsi que la mise en ligne de nouveaux outils de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership.

Dans cette section, vous consulterez des données, tels que la fréquentation mensuelle, la provenance et le volume de visites, les mots clés attirant les visiteurs et le temps passé sur les différentes sections de notre site.

Fréquentation du site web : Tableau de bord 2013-2014																
Visites 7 162	Utilisateurs 4 920	Pages vues 24 894														
Pages vues par visite 3,48	Mois le + fréquenté Mars - 1 444 visites	Taux de rebond moyen 49,39%														
<p>Visiteurs</p> <table border="1"> <caption>Visiteurs</caption> <tr> <th>Type</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>Nouveaux</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>Récurrents</td> <td>34%</td> </tr> </table>	Type	Pourcentage	Nouveaux	66%	Récurrents	34%	<p>Durée moyenne d'une visite 00 :02 :59</p>	<p>Provenance</p> <table border="1"> <caption>Provenance</caption> <tr> <th>Source</th> <th>Pourcentage</th> </tr> <tr> <td>Gouvernement</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Serveur privé (ex: Télus)</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Universités</td> <td>14%</td> </tr> </table>	Source	Pourcentage	Gouvernement	57%	Serveur privé (ex: Télus)	29%	Universités	14%
Type	Pourcentage															
Nouveaux	66%															
Récurrents	34%															
Source	Pourcentage															
Gouvernement	57%															
Serveur privé (ex: Télus)	29%															
Universités	14%															

Les mots clés les plus fréquemment utilisés par les internautes pour atteindre notre site sont « Cercle des jeunes leaders », « Chaire la Capitale » ou le nom d'un membre de l'équipe de coordination.

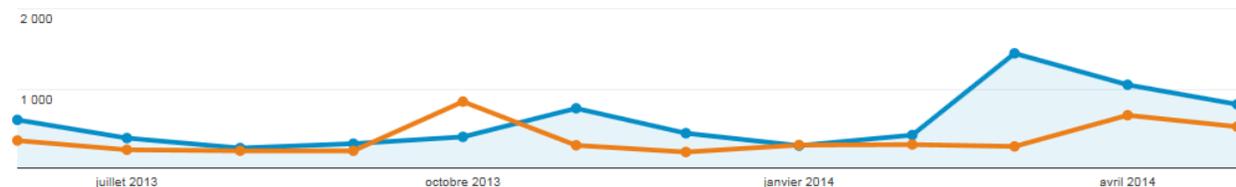
Les pages relatives au Cercle des jeunes leaders sont les plus fréquentées par nos visiteurs et celles qui connaissent le plus faible taux de rebond.

Comparativement à l’an dernier, le site de la Chaire en leadership a connu une hausse du nombre de fréquentations, d’utilisateurs, de pages vues et de la durée moyenne des visites, en plus de voir son taux de rebond diminuer de manière significative.

Fréquentation: Comparaison 2012-2013 / 2013-2014

1 juin 2013 - 31 mai 2014 : Sessions

1 juin 2012 - 31 mai 2013 : Sessions



L’augmentation du nombre de visites, particulièrement à partir d’octobre, s’explique par la transformation du site web et par l’utilisation du site par les nouveaux partenaires de la Chaire en leadership.

La forte hausse que l’on remarque en mars 2014 est attribuable au trafic généré par la période d’inscription à notre premier séminaire annuel ainsi qu’à la période d’admission à la cinquième cohorte du Cercle des jeunes leaders.

Notre site web demeure donc une vitrine importante pour la Chaire en leadership et constitue un outil de communication que nous mettons à profit pour nous faire connaître, pour diffuser de l’information et maintenir des liens avec nos partenaires des milieux de la pratique et de la recherche.

LA RECHERCHE :

Faits saillants

L'octroi d'une subvention de plus de trois cent trente mille dollars par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada confirme la réalisation d'un important projet de recherche portant sur les pratiques exemplaires et le *mapping* du savoir au sein du secteur public. S'échelonnant sur cinq ans, ce projet devrait permettre de dégager les principaux déterminants individuels et organisationnels favorables à la gestion des connaissances tacites au sein de l'administration publique.

La professeure Natalie Rinfret a fait [son entrée au Cercle d'excellence de l'Université du Québec](#). « Pour l'ensemble de sa carrière, sa capacité de chercheuse, son désir de transmettre de nouvelles connaissances, son engagement civique et professionnel, Natalie Rinfret mérite pleinement d'être invitée à joindre le Cercle d'excellence de l'Université du Québec », a affirmé le directeur général de l'ENAP, Monsieur Nelson Michaud, à cette occasion.

Axes de recherche

L'organisation de la Chaire en leadership se décline en quatre axes.

AXE 1

LE STYLE DE LEADERSHIP
ET LE CHANGEMENT
DANS LA FONCTION
PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Principalement menés sur le terrain, les travaux de cet axe de recherche permettent de développer des connaissances sur les attitudes, les pratiques et les contextes propices à la gestion du changement et à la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Dans une perspective de mobilisation des connaissances, ce processus de recherche amène la Chaire en leadership à répondre à des besoins directement exprimés en milieux de travail.

Recherches en cours

Pratiques exemplaires et *mapping* du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public.

Chercheurs : Natalie Rinfret, Jean-Louis Denis, Francine Tougas, Lilly Lemay, Daniel Maltais & Nathalie Houlfort

Collaborateurs : John P. Girard & Catherine Privé

Cette recherche subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada s'échelonne jusqu'en 2019 et permettra notamment de dresser une cartographie des connaissances et des pratiques exemplaires dans un processus de gestion des connaissances.

Travaux réalisés par des étudiants gradués

Vers une explication des actes de gestion influençant la perception de la justice organisationnelle dans un contexte de réduction de personnel : étude du Programme de départs volontaires du Gouvernement du Québec.

Christiane Ngo Manguelle, Thèse de doctorat, ENAP, 2014.

Cette recherche doctorale analyse le programme des départs volontaires mis en place par le Gouvernement du Québec au milieu des années 1990 pour tenter de comprendre le processus de gestion des programmes de compression de personnel et, plus précisément, les facteurs qui ont une influence sur la perception de la justice organisationnelle des employés, à partir de la théorie du leadership, de l'approche culturelle du changement organisationnel de même que de la théorie de l'action raisonnée.

Existe-t-il une distinction entre le leadership exercé dans les secteurs public et privé? Si oui, qu'est-ce qui les distingue? C'est autour de cette question que se développe cet axe de recherche.

AXE 2

LE LEADERSHIP DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC

Recherche en cours

La nouvelle gestion publique et le renforcement du leadership dans le secteur public : rien n'est moins certain.

Chercheurs : Natalie Rinfret & Daniel Maltais

La présente étude vise à comparer, après plusieurs années de nouvelle gestion publique, le leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire exercé par 458 gestionnaires des secteurs public et privé. Certains résultats de cette étude étonneront ceux et celles qui sont d'avis que les différences de finalités entre les entreprises à but lucratif et les organisations publiques devraient normalement se répercuter sur les types de leadership que l'on peut y observer.

AXE 3

L'INCIDENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Ces travaux de recherche s'articulent autour des questions suivantes : Quels liens peut-on établir entre le leadership transformationnel et la qualité de vie au travail? 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, telles que la motivation et la mobilisation des acteurs de l'administration publique?

Recherches en cours

L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux déterminants d'un grand changement dans le réseau de la santé.

Chercheurs : Natalie Rinfret, Marie Claude Lagacé & Carl Deschamps

Collaboratrice : Catherine Privé

Près de 600 cadres du réseau québécois de la santé et des services sociaux ont répondu à un questionnaire ayant pour but de saisir, dans un contexte de changement, les effets de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur certaines variables comme la justice organisationnelle et la satisfaction au travail.

Le leadership transformationnel à la ville de Saguenay.

Chercheurs : Natalie Rinfret & Marie Claude Lagacé

Collaboratrice : Catherine Privé

L'objectif de ce projet est de valider le TLQ, outil développé par une équipe britannique, en contexte francophone, ainsi que d'investiguer la présence du leadership d'inclusion chez les gestionnaires d'une municipalité du Québec et sa répartition selon les niveaux de gestion.

Travaux réalisés par des étudiants gradués

Les déterminants de la motivation des gestionnaires du réseau de la santé : l'impact combiné du leadership transformationnel, de la justice organisationnelle et de l'engagement.
Carl Deschamps, mémoire de maîtrise, ENAP, 2013.

L'objectif de la recherche est de comprendre les mécanismes liés au maintien et à l'augmentation de la motivation autodéterminée chez les gestionnaires du réseau sociosanitaire québécois en élaborant et validant un modèle prédictif.

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? Quels sont les meilleurs outils pour évaluer leurs compétences en leadership?

AXE 4

L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET LE PROFIL DES LEADERS

Recherches en cours

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

Chercheurs : Natalie Rinfret, Daniel Maltais & Marie Claude Lagacé

Ce projet de recherche longitudinal sur cinq ans s'intéresse aux compétences et habiletés de la relève des gestionnaires leaders du secteur public. S'appuyant sur une méthodologie mixte, ce projet de recherche et programme de développement permettra d'en connaître davantage sur différentes variables liées au leadership dans la fonction publique québécoise, dont le profil recherché, l'effet du mentorat, la perception des emplois supérieurs et le cheminement de carrière des jeunes leaders.

L'implication des femmes en politique : une course à obstacles?

Chercheuses : Natalie Rinfret, Ann M. Beaton & Francine Tougas

L'objectif général de cette étude est de comparer le profil des femmes politiquement engagées avec celui de celles qui le sont moins. Dans cette optique, un questionnaire a été acheminé à des femmes ayant participé à l'École Femmes, Politique et Démocratie (2004 à 2009), qui offre une formation à celles qui souhaitent se lancer en politique. Une analyse discriminante a permis d'identifier les facteurs qui distinguent les deux groupes, dont la résilience, les auto-évaluations de compétences personnelles, relationnelles et politiques. Ces facteurs permettent de donner une compréhension plus juste du vécu des femmes qui s'engagent sur la voie de la politique.

Impact de la présence des femmes sur la performance des conseils d'administration : pratiques d'organisations issues de différents secteurs de l'économie au Québec.

Chercheuses : Sophie Brière, Natalie Rinfret & Hélène Lee-Gosselin

La présente recherche vise à dresser un portrait approfondi de la présence de femmes sur des conseils d'administration au Québec et leur impact sur la performance de ceux-ci. À l'aide de données empiriques recueillies à partir de cas concrets, cette recherche permet de documenter la dynamique et les pratiques des entreprises privées et des sociétés d'État qui ont une présence significative de femmes sur leur conseil d'administration.

Crise, improvisation et leadership : une perspective phénoménologique.

Chercheurs : Carole Lalonde, Christophe Roux-Dufort & Natalie Rinfret

Ce projet d'étude de l'improvisation organisationnelle s'intéresse au rôle des incidents critiques dans le déroulement et la gestion d'une crise en plus d'étudier le rôle du leadership au niveau de la cohérence stratégique. Une perspective phénoménologique a été choisie pour l'étude de deux crises majeures que le Québec a connu dans les dernières années, à savoir la crise étudiante de 2012 et l'accident ferroviaire de Lac Mégantic en 2013.

Communications scientifiques

- ✓ Mélanie Léger, Ann M. Beaton, Natalie Rinfret et Francine Tougas ont présenté conjointement la conférence « **Les femmes en politique au Nouveau-Brunswick : La construction d'un modèle politique féminin** » lors du congrès annuel de la Société canadienne de psychologie qui s'est tenu du 13 au 15 juin 2013 à Québec.

Les 15 femmes qui ont participé à cette étude ont témoigné des difficultés à se doter de moyens pour évaluer objectivement leurs compétences dans la sphère politique. Nos résultats révèlent que l'image actuelle du profil gagnant en politique ne correspond pas à celle des femmes qui cheminent dans ce milieu. Elles constatent le besoin d'articuler une autre façon de faire la politique qui ouvre la place aux femmes.

- ✓ Lors du même congrès Josée Lanteigne, Ann M. Beaton, Natalie Rinfret et Francine Tougas ont également présenté une conférence intitulée « **Le lien entre la privation relative et les réponses à la discrimination sexiste chez les femmes en politique** ».

La privation relative correspond au sentiment de mécontentement suite à une comparaison sociale désavantageuse. Le but de cette étude est d'examiner comment les femmes qui s'engagent en politique réagissent suite à une comparaison désavantageuse par rapport à la situation de leurs collègues masculins.

- ✓ À l'occasion du congrès annuel du *Forum des jeunes de la fonction publique québécoise* en juin 2013, Natalie Rinfret a présenté la conférence : « **Le leadership de proximité : Une clé de la réussite dans un contexte de changement.** »

« Rien n'est permanent, sauf le changement » disait Héraclite. Encore aujourd'hui cette affirmation est actuelle. Ainsi, le contexte économique, les tendances nouvelles et les besoins émergents exercent, depuis des années, des pressions importantes sur le travail dans les organisations publiques, et ces pressions se font particulièrement sentir en contexte de transition gouvernementale. L'objectif de cette conférence est de montrer comment, pour instaurer et maintenir le changement, il peut être bénéfique d'exercer un leadership de proximité, habilitant pour les collaborateurs et s'appuyant sur une vision commune de l'organisation.

- ✓ Lors de l'édition d'avril 2014 du *Grand événement RH de la fonction publique québécoise*, Natalie Rinfret a participé au panel « **Compétences des leaders innovants** » devant un grand nombre de gestionnaires et de conseillers en ressources humaines de l'État québécois.

Pour attirer et conserver des personnes de talent, plusieurs organisations tentent de se démarquer par des pratiques RH innovantes ainsi que par un milieu de travail renouvelé. Quelles compétences les leaders doivent-ils développer pour amener leur organisation à oser penser et agir autrement? Comment accompagner les gestionnaires et futurs leaders en ce sens? C'est à ces questions que la titulaire de la Chaire a répondu lors du grand événement RH de la fonction publique québécoise en avril dernier.

- ✓ Lors du colloque de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations en mai 2014 à Montréal, Natalie Rinfret et Catherine Privé ont présenté la conférence « **Le Cercle des jeunes leaders : relever le défi d'accompagner la relève des gestionnaires** ».

L'objectif pédagogique de cet atelier-conférence visait à présenter un programme de développement du leadership innovateur qui repose sur un modèle exposant trois dimensions inter-reliées et s'appuie sur la théorie du leadership transformationnel et l'accompagnement de mentors. Il visait également à présenter les résultats des quatre premières années du Cercle.

- ✓ Dans le cadre de l'École féministe d'été de l'Université Laval, Natalie Rinfret a présenté en mai 2014 la conférence : « [Think manager, think male toujours d'actualité? Convergences et divergences dans les parcours de la relève féminine et masculine de gestionnaires au Québec.](#) »

Les hommes et les femmes se distinguent-ils en termes de leadership? Quel est le profil d'un leader en devenir? La conférence porte un regard historique sur la progression des femmes dans des rôles de gestion et nous présente des cas concrets de trajectoires professionnelles de femmes, inspirés du programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, qui allie mentorat, recherche, formation, coaching 360° et exercices pédagogiques.

LA FORMATION :

Faits saillants

Le Cercle des jeunes leaders se dote d'un logo. Celui-ci illustre l'élan du jeune leader qui se lance à bras ouverts dans une carrière de gestionnaire. De même, il représente, sous la forme d'un parachute, l'accompagnement qu'il reçoit dans le cadre du programme. Enfin, le mouvement dans le logo indique que le gestionnaire continuera de se développer, traduisant ainsi son appartenance au Cercle.



Le programme [Cercle des jeunes leaders](#) poursuit plus que jamais ses activités auprès des jeunes gestionnaires de la fonction publique québécoise. Cette année a été marquée par la fin du parcours de la 3^e cohorte, par le passage réussi à la mi-parcours de la 4^e cohorte et par la sélection des jeunes leaders qui composeront la 5^e cohorte.

Cercle des jeunes leaders

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 qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de dix-huit 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 en leadership, le CJL est rendu possible grâce à de nombreux partenaires. Parmi eux, soulignons le Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Des cohortes qui cheminent

Le printemps 2013 fut marqué par l'aboutissement de la cohorte Denys-Jean (troisième cohorte à prendre part au CJL). Au terme d'un parcours ponctué d'activités et d'échanges enrichissants, les seize participants ont complété leur programme de formation. Ce cheminement leur a permis de parfaire leurs habiletés en leadership, de développer un réseau professionnel riche et diversifié ainsi que de mieux comprendre la réalité à laquelle ils seront confrontés dans leur futur rôle de haut-dirigeant.



En septembre 2013, c'était au tour de la cohorte 4 de prendre son envol. Forts de l'expérience de leurs prédécesseurs, vingt-deux jeunes leaders ont entamé le parcours afin d'accroître leur expertise en leadership. Par ailleurs, au moment de dresser ce bilan, les futurs candidats pour la cohorte 5 étaient sélectionnés. La Chaire a reçu un nombre record de candidatures cette année et le choix en fut d'autant plus difficile. Nous accueillerons donc, lors de l'activité brise-glace du 19 septembre prochain, la plus grosse cohorte à ce jour qui comprendra 24 participants.

Cohorte Denys-Jean



L'aventure de la 3^e cohorte a débuté le 21 septembre 2012 lors d'une activité brise-glace en compagnie du sous-ministre à la retraite André Vézina. Son lancement officiel a eu lieu le 19 octobre 2012 en présence de Marlen Carter, secrétaire adjointe au Secrétariat aux emplois supérieurs et de René Rouleau, président du conseil et chef de la direction à La Capitale groupe financier, tous deux familiers avec les activités du Cercle des jeunes leaders. Ce fut l'occasion pour les participants de faire connaissance avec leur mentor et de débiter officiellement leur parcours.

Parmi les activités auxquelles les jeunes leaders de la cohorte Denys-Jean ont participé, notons quatre déjeuners du Cercle de la haute fonction publique ainsi qu'un grand nombre de d'activités, dont l'exercice de se donner le nom d'un leader public inspirant.

À la suite de cet exercice, les jeunes leaders choisissent le nom de leur cohorte. C'est une façon pour eux d'honorer quelqu'un qui incarne les qualités de leadership qu'ils jugent essentielles.

La 3^e cohorte a choisi de porter le nom de monsieur Denys Jean, Président-Directeur général de la Régie des Rentes du Québec. Ce dernier a su inspirer les membres de cette cohorte par les qualités de leader (mentionnées ci-contre), manifestées dans ses fonctions de titulaire d'emploi supérieur au gouvernement du Québec.

Mobilisation
Travail d'équipe
Inspiration
Confiance
Vision
Authenticité
Conviction
Communication



Pour la première fois, les jeunes leaders ont reçu un diplôme symbolisant la fin de leur parcours lors de la cérémonie de clôture qui s'est tenue le 1^{er} mai dernier en présence du Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science du Québec, Yves Bolduc. Ils garderont sans aucun doute un souvenir impérissable de leur expérience et nous les reverrons sûrement parmi les hauts-gestionnaires de l'État québécois.



Lorsqu'on m'a approchée pour faire partie du Cercle, c'est le format multiconcepts qui m'a attirée. Cela représentait une belle diversité entre le mentorat, les journées d'activités et de contenus. C'était le bon moment pour m'investir dans un programme de développement.



-Pascale Simard, jeune leader



Il faut des leaders à tous les échelons dans la fonction publique, peu importe le niveau de responsabilité. Le Cercle des jeunes leaders est une chance unique de participer à un programme de développement du leadership adapté à notre réalité de gestionnaire. Les activités, le mentorat, le réseautage entre jeunes leaders me permettent de poursuivre une carrière dynamique.



-Stéphane Auclair, jeune leader

LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES ET VALORISATION DU LEADERSHIP :

Faits saillants

La Chaire, dans un souci constant d'innover, mise de plus en plus sur les TI :

Les webinaires permettent désormais à la Chaire de diffuser facilement et rapidement du contenu pédagogique en lien avec la pratique du leadership dans le secteur public.

Le fil de discussion permet de générer des échanges dynamiques en lien avec l'exercice du leadership dans l'administration publique.



Le **séminaire annuel de la Chaire** sous le thème

« [Exercer son leadership dans une administration publique en changement : les ingrédients de bases.](#) »

a réuni plus de 110 personnes.



Offre de services

Cette année, la Chaire a dévoilé sa nouvelle offre de services comprenant ...

Le bulletin de veille *L'État du leadership*

Les webinaires

Le fil de discussion *Le Chef de fil*

Le séminaire annuel

Ces initiatives s'inscrivent dans notre stratégie de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership.

Pour l'instant, notre bulletin de veille ainsi que notre fil de discussion ne sont accessibles qu'à nos partenaires. Dans le cas des webinaires, ceux-ci sont accessibles gratuitement à nos partenaires, mais le grand public peut également y participer moyennant un tarif d'inscription.

Toutes ces activités étaient liées à notre thématique annuelle 2013-2014, ***La gestion du changement, le perpétuel défi du leader***. Pour les leaders du secteur public, le changement est tour à tour une contrainte de l'environnement (changement dans le marché du travail, changement de gouvernement), une stratégie d'amélioration (changement technologique, restructuration) ou la réponse aux besoins des citoyens (nouvelles normes de surveillance, nouveaux types de prestation de services, etc). Nos activités de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership abordaient le changement selon ses trois phases successives : la vision (donner un sens au changement), le rôle du leader (mettre en œuvre le changement) et l'appropriation (consolider le changement dans l'organisation).

Bulletin de veille

Depuis novembre 2013, la Chaire en leadership public [L'État du leadership](#) six fois par année.

Cet outil permet d'informer nos collaborateurs des activités de la Chaire, de diffuser des nouvelles dans le monde de la recherche et de la formation et de partager des articles d'intérêt en lien avec le leadership dans le secteur public. À titre d'exemples, des articles concernant le *leadership adaptatif*, le *leadership organisationnel* ou encore le *leadership et la santé mentale* ont été présentés.

L'État du leadership constitue également une vitrine pour nos partenaires afin de faire connaître leur travail. Quatre organisations ont participé à la rubrique l'écho des membres. Il s'agit d'une tribune qui permet de valoriser les initiatives liées au leadership chez nos organismes partenaires. Chaque édition de *L'État du leadership* met également en valeur le travail d'un de nos partenaires grâce à la chronique *Portrait* qui permet de faire connaître la mission des différents ministères et organismes qui collaborent avec nous. Cette année, six de nos partenaires ont été présentés dans cette rubrique du bulletin.



Webinaires

En grande première cette année, la Chaire en leadership a diffusé quatre webinaires au cours desquels des gestionnaires de la fonction publique québécoise ont pu bénéficier de la présentation d'un expert ou d'un gestionnaire expérimenté. Grâce à cette activité, ils ont pu échanger sur une diversité de sujets en lien avec notre thème de l'année. Chacun des webinaires présentait un contenu unique :

Le «technoleadership de résonance»: mythe ou réalité?

Présenté par :

Anne Marrec, professeure associée
à l'ENAP.

L'objectif de ce webinaire était d'abord de comprendre les impacts des récentes avancées technologiques sur le travail des organisations. De même, il avait pour objectif de fournir des outils aux gestionnaires afin de leur permettre de s'adapter à ce nouveau contexte et de présenter le style de leadership qui y est le plus approprié.

Ce webinaire a permis aux participants d'en apprendre davantage sur une initiative en matière de contrôle fiscal, développée par Revenu Québec, qui a permis au gouvernement d'aller chercher 400 M\$ de revenus supplémentaires. Une telle entreprise a nécessité une excellente gestion du changement, la mobilisation efficace d'un grand nombre d'acteurs et surtout un leadership exceptionnel.

Facturation obligatoire dans le secteur de la restauration

Présenté par :

Marc Simard, Directeur de la
recherche en technologies liées au
contrôle fiscal à Revenu Québec.

Dix leçons pour le gestionnaire aguerri

Présenté par :

René Rouleau, Président du conseil et chef de la direction à La Capitale groupe financier.

M. Rouleau a tiré profit de sa vaste expérience de gestionnaire à la fois dans le secteur public et le secteur privé pour présenter dix grandes leçons qu'il a apprises. Il a notamment abordé l'importance de l'équipe et du lien de confiance, de l'humour, de l'innovation et du véritable sens du mot « responsabilité ».

Ce webinaire a permis de fournir des outils aux gestionnaires de la fonction publique québécoise afin qu'ils puissent mieux gérer le changement. Inspirée d'une pratique instaurée à la Régie des rentes du Québec. Mme Barcelo a notamment insisté sur l'importance des acteurs clés d'une organisation lors des périodes de changement.

Gérer le changement: un incontournable dans la complexité

Présenté par :

Sylvie Barcelo, alors Vice-présidente aux services à l'organisation à la Régie des rentes du Québec.

Surveillez notre site web pour connaître notre programmation de l'année 2014-2015.

Fil de discussion

Le fil de discussion *Le Chef de fil* est une autre nouveauté de la Chaire en leadership qui s'adresse en premier lieu aux gestionnaires du secteur public. Il n'est pour l'instant accessible qu'à nos partenaires. Ces discussions ont pris le format d'une question ouverte accessible aux participants grâce à un code d'accès. Une fois connectés sur la plate-forme, les participants peuvent commenter, débattre et poser des sous-questions. Il s'agit d'une activité interactive qui favorise l'échange d'idées, d'expériences et de bonnes pratiques entre gestionnaires de différents ministères. L'exercice s'étale sur environ cinq semaines afin de donner à tous le temps de bien approfondir le sujet.

Nous avons tenu trois fils de discussion portant sur les trois phases du changement s'inscrivant ainsi directement dans notre thématique annuelle. Messieurs Daniel Gilbert et Claude Blouin, tous deux ex-administrateurs d'État et conseillers à la Chaire, ont accompagné les participants à ces trois discussions.

« La vision ou donner un sens au changement »

Un tableau [synthèse](#), disponible en ligne, regroupe les grandes idées qui ont émergé de cette discussion.

« Le rôle du leader : piloter la mise en œuvre du changement »

Les idées principales ayant émergé de cette seconde discussion ont également fait l'objet d'une [synthèse](#).

« L'appropriation : consolider le changement »

Comme cette troisième discussion a permis de fermer la boucle du cycle de discussions, nous avons élaboré un [tableau synthétique des trois discussions](#). Cette synthèse a fait l'objet d'une présentation donnée par MM. Gilbert et Blouin, lors du séminaire annuel.

Surveillez notre site web pour connaître notre programmation en 2014-2015 et l'identité de nos experts invités.

Séminaire annuel

- ✓ Le 27 mai dernier s'est tenu le séminaire annuel de la Chaire en leadership. Sous le thème « Exercer "son" leadership dans une administration publique en changement : les ingrédients de base », plus d'une centaine de gestionnaires de la fonction publique québécoise ont assisté aux conférences, ainsi qu'aux différents ateliers. L'ensemble de ces activités devait permettre aux participants d'échanger sur leurs pratiques du leadership. Au total, cent dix personnes ont pris part à cette activité qui fut un franc succès.



« Excellente activité de réseautage et d'échanges sur la thématique du leadership. »

« Belle journée constructive. Plusieurs éléments et idées à utiliser au quotidien. »

« Superbe journée, très enrichissante; apporte des outils essentiels à la gestion. »

« Pertinence sur toute la ligne. Bravo. »

« Merci de continuer à soutenir notre réflexion et notre développement professionnel. »

Diffusion des connaissances

- ✓ Marc Lacroix et Daniel Maltais ont réalisé une vidéo d'une demi-heure présentant la complexité et les défis de l'interface entre le monde politique et les fonctionnaires de l'État. La vidéo a été préparée spécialement pour le Centre de services partagés du Québec en partenariat avec la Chaire en leadership. Savoir allier les objectifs de l'administratif et du politique n'est pas une mince affaire. Il s'agit d'une tâche complexe et lourde de conséquences pour toutes les parties impliquées. C'est pourquoi nous croyons qu'il est essentiel d'aborder cet aspect du travail de haut gestionnaire de la fonction publique auprès du bassin de relève que constitue le Cercle des jeunes leaders.

Cette ressource pédagogique d'exception pourra être utilisée auprès des jeunes leaders. Il s'agit d'un outil extraordinaire puisqu'on y retrouve des témoignages exclusifs d'anciens membres de la haute fonction publique et du monde politique, dont Michelle Courchesne ex-ministre, Martine Tremblay ex-sous-ministre ou encore Louis Borgeat ex-président de l'Office de la protection du consommateur. Nous sommes donc privilégiés de disposer de cet outil unique et en remercions les auteurs.

- ✓ Cette année Marie Claude Lagacé et Marc Lacroix ont offert la formation *Le réseautage* auprès des gestionnaires de la fonction publique québécoise. Cette activité, diffusée en collaboration avec l'Alliance des cadres de l'État permet non seulement d'expliquer l'importance et les bénéfices d'un réseau, mais elle permet également aux gestionnaires de prendre part à un atelier pratique qui leur fournit des outils concrets pour la mise en place de leur réseau. Cette formation a eu lieu à 4 reprises au cours de l'année, à Québec et à Montréal.

Valorisation du leadership

La Chaire La Capitale est très fière de contribuer à valoriser le leadership public et ce, de plusieurs façons :

- ✓ Le Cercle des jeunes leaders constitue l'un des piliers de la Chaire en termes de valorisation du leadership. D'ailleurs, un texte intitulé « **Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : pour accompagner la relève des gestionnaires** » a été publié cette année dans *Effectif*, la revue professionnelle de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec. Dans ce texte, Marie Claude Lagacé et Natalie Rinfret présentent le programme et ses bénéfices pour les participants ainsi que pour la fonction publique québécoise. Vous pouvez y accéder [ici](#).
- ✓ Le leadership de **Denys Jean** a été souligné par la troisième cohorte du programme Cercle des jeunes leaders qui a choisi de porter son nom. Les membres de cette cohorte ont su reconnaître les qualités exceptionnelles de ce grand leader.
- ✓ La quatrième cohorte du programme Cercle des jeunes leaders a également la chance de côtoyer un grand leader de l'administration publique québécoise. En effet, **Gilbert Charland** est parrain des jeunes leaders de cette cohorte et leur partage régulièrement ses connaissances en gestion et en leadership.
- ✓ Parmi les leaders québécois d'exception, on retrouve également John R. Porter. Sa biographie, « **Devenir un leader culturel. Récit d'un leader pragmatique** », a été coécrite avec Natalie Rinfret. Publiée auprès des Presses de l'Université du Québec, [cet ouvrage](#) trace le portrait d'un grand leader qui a marqué le milieu culturel québécois.

Partenaires et contributeurs

Les activités de la Chaire ne seraient pas possibles sans la collaboration de nos partenaires. Cette année encore la Chaire a poursuivi son démarchage financier. De nouveaux contributeurs se sont ainsi ajoutés à ceux de l'an dernier. Ils sont identifiés en gras dans la liste ci-dessous.

Alia Conseil

Real World Group

Alliance des cadres de l'État

Régie de l'assurance maladie du Québec

Curateur public du Québec

Régie des rentes du Québec

École nationale d'administration publique

Régie du bâtiment du Québec

La Capitale Groupe financier

Revenu Québec

La Financière agricole du Québec

Secrétariat aux emplois supérieurs du Québec

Lambda

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion

Services Québec

Société d'habitation du Québec

Ministère des relations internationales et de la francophonie

Société de l'assurance automobile du Québec

Ministère du Conseil exécutif

Société québécoise des infrastructures



Mot de la fin

Cette année fut sans aucun doute une année bien remplie. L'équipe de la Chaire en leadership s'est agrandie, ses partenaires sont plus nombreux et ses activités se sont multipliées. Le tout n'aurait pu être possible sans le travail acharné de chacun des membres de notre équipe. C'est cette équipe dévouée qui se lance maintenant tête première dans une nouvelle année qui s'annonce tout aussi remplie.

En effet, l'année 2014-2015 débute avec la mise en chantier de notre projet de recherche portant sur les pratiques exemplaires et le *mapping* du savoir au sein du secteur public. Ce projet subventionné à hauteur de plus de trois cent trente mille dollars par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada s'échelonne sur cinq ans et mobilisera de nombreux collaborateurs. En plus de cette imposante entreprise, la Chaire continuera son travail dans plusieurs autres projets de recherche. L'année 2014-2015 marquera également la fin de la première phase du projet de recherche associé au Cercle des jeunes leaders et la rédaction du rapport de recherche pour le Secrétariat du Conseil du trésor. D'autres projets en sont à leurs balbutiements et il nous fera plaisir de vous les faire découvrir dans notre prochain bilan.

Pour ce qui est du volet « formation », le programme de développement du leadership le Cercle des jeunes leaders se poursuit en 2014-2015. Cette année verra d'ailleurs la fin du parcours de la quatrième cohorte, les débuts de la cinquième cohorte et le recrutement des participants de la sixième cohorte. Il s'agit d'un programme qui devient de plus en plus solide, reconnu et populaire. Il est encourageant de constater que de plus en plus de jeunes leaders bénéficient de cette formation.

En termes de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership, l'année 2014-2015 sera marquée par la continuité de plusieurs activités ayant débuté en 2013-2014. En effet, le second volume de notre bulletin de veille *L'État du leadership*, de nouveaux webinaires et de nouvelles discussions sur le *Chef de file* permettront à un plus grand nombre de gestionnaires de la fonction publique de bénéficier de l'offre de service de la Chaire. Ces activités se centreront autour de notre nouvelle thématique annuelle « Valoriser la capital humain : un impératif pour le leader du secteur public ». Plusieurs conférences sont également à l'ordre du jour.

C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme que nous nous lançons dans ces nouveaux défis.

À l'an prochain!





Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

École nationale d'administration publique

555, boulevard Charest Est, bureau 5220

Québec (Québec) G1K 9E5

☎ 418 641-3000, poste 6341

📠 418 641-3060

chairelacapitale@enap.ca

www.chairelacapitale.enap.ca