



# RAPPORT

**« Le parcours du pionnier »**

**CJLAP : une nouvelle source  
d'épanouissement pour une Sûreté du  
Québec tournée vers l'avenir**

2018-2019

Inspecteur Sylvain Robitaille

## Mise en contexte et objectifs

La préparation de la relève de gestion est une priorité identifiée par la Sûreté du Québec. Soucieuse de répondre à cette attente organisationnelle, madame Johanne Beausoleil, responsable de la Direction de la vérification agissant également à titre de mentor au sein du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJLAP), a proposé au directeur général de la Sûreté du Québec d'appuyer ma candidature à titre d'officier en développement afin que je m'inscrive au processus de qualification du programme de formation du CJLAP (ANNEXE I) en place depuis sept ans. Au-delà des critères d'admissibilité rencontrés du programme, la recommandation de ma candidature est motivée à la fois par les fonctions que j'occupe dans l'organisation et par mon assignation à apprécier la formation pour les besoins de l'organisation.

Mes principaux objectifs de développement personnel attendus du programme sont le renforcement de mon potentiel de leadership et une familiarisation aux enjeux et défis des postes de niveau supérieur. De plus, pour l'organisation, les objectifs de cette démarche sont l'évaluation de la pertinence et de la valeur de ce programme de recherche pour le développement des officiers de la Sûreté dans un contexte de modernisation de l'institution et de ses pratiques.

Le présent rapport vise à rendre compte des résultats de ma démarche ainsi qu'à établir une réflexion quant à mes perspectives d'avenir en lien avec le programme.

## Table des matières

RÉSUMÉ DES CONTENUS .....	4
PERTINENCE DES APPRENTISSAGES RÉALISÉS EN LIEN AVEC LA FONCTION ..	8
APPLICATIONS CONCRÈTES DANS L'EXERCICE DE LA FONCTION.....	9
ENJEUX ET DÉFIS DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	10
CONCLUSION .....	12
ANNEXE I – PLAN DE FORMATION.....	13
ANNEXE II – RÉSUMÉ DES THÉMATIQUES DU PROGRAMME .....	16
ANNEXE III – PLAN INDIVIDUALISÉ DE DÉVELOPPEMENT (PID) .....	18
ANNEXE IV – PORTRAIT WEB.....	20

## Résumé des contenus

D'entrée de jeu, considérant les compétences développées tout au long de la formation, il apparaît pertinent d'établir un lien entre les thématiques abordées au cours de la formation (ANNEXE II) et le référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise<sup>1</sup> (voir illustration ci-dessous).

Schéma du référentiel



Afin d'établir ce lien, une extraction de quatre activités à portée stratégique a été effectuée. Les autres activités abordées dans le cursus ont quant à elles été regroupées sous le thème des « fonctions liées au travail du gestionnaire ».

### 1) Le sens de l'État

Compétences clés	Orientation performance Sens du service public et éthique
Compétences complémentaires	Direction – Sens politique Réalisation – Orientation clientèle
Fondements	Engagement et sens des responsabilités

D'entrée de jeu, cette formation est normalement donnée par le Secrétariat aux emplois supérieurs aux nouveaux élus provinciaux et titulaires d'emplois supérieurs afin de les renseigner sur le fonctionnement de l'appareil gouvernemental.

Tout au long de cette formation, une prédominance est accordée aux compétences relatives au *sens du service public et éthique* ainsi qu'au *sens politique*. En effet, la trame

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide d'utilisation – Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, Gouvernement du Québec, 2012, 25 pages.

de fond de la séance porte sur l'importance de « servir véritablement l'intérêt public ». Une présentation approfondie de la structure même de l'appareil de l'État ainsi qu'une démonstration des avantages et des impacts à adhérer aux valeurs de l'État et aux orientations gouvernementales est mise de l'avant.

D'importantes mentions sont faites sur la criticité des comportements et des prises de décisions éthiques ainsi que sur le fait de bien utiliser son sens politique afin d'arriver à ses objectifs.

## 2) La pensée stratégique du leader

Compétences clés	Agilité et prise de décision Mobilisation Sens du service public et éthique
Compétences complémentaires	Direction – Sens politique Direction – Vision Relations – Collaboration Relations – Communication
Fondements	Gestion des soi et adaptabilité Sens des relations interpersonnelles

Le message fondamental de cette formation est l'utilisation optimale et adéquate des ressources du gestionnaire leader afin de mobiliser ses employés.

Afin d'atteindre cet objectif, le gestionnaire doit se préoccuper du développement de ses ressources dans un environnement politisé et dynamique. En effet, il faut tenir compte d'éléments tels que la rareté de la main d'œuvre, les valeurs d'affaires (par exemple, lorsque l'accent est mis sur la primauté des personnes, l'intégrité et la transparence) ainsi que la nécessité d'être engagé et innovant.

La pensée stratégique du leader lui dicte d'être audacieux dans le but de prendre des initiatives parfois risquées lorsque la situation le requiert. Toutefois, ces prises de décision commandent une démarche marquée par une saine gestion des risques incluant la mise en place de mesures d'atténuation.

### 3) Le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle

Compétences clés	Agilité et prise de décision Mobilisation Orientation performance
Compétences complémentaires	Direction – Vision Réalisation – Gestion des opérations et des projets Relations – Collaboration Relations – Communication Relations – Conduite du changement
Fondements	Gestion des soi et adaptabilité Sens des relations interpersonnelles

Le leadership transformationnel est reconnu comme un équilibre entre les trois *compétences complémentaires* du référentiel des compétences.

Fondamentalement, cette formation met en évidence l'importance du leadership qui inspire ses collaborateurs afin d'être un exemple pour eux et les inciter à atteindre les objectifs.

De plus, l'intelligence émotionnelle s'avère être un élément crucial d'un exercice complet du leadership. En effet, il ne s'agit pas uniquement de savoir maîtriser ses émotions et celles des autres dans le but unique de rencontrer les cibles organisationnelles, mais aussi dans l'objectif de développer une vision articulée et cohérente du futur qui permettra l'atteinte de cet équilibre.

### 4) Exercice du leadership en matière de gestion de la performance des organismes publics

Compétences clés	Agilité et prise de décision Mobilisation Orientation performance Sens du service public et éthique
Compétences complémentaires	Direction – Vision Réalisation – Gestion des opérations et des projets Réalisation – Orientation clientèle Relations – Collaboration Relations – Conduite du changement
Fondements	Engagement et sens des responsabilités Gestion des soi et adaptabilité Sens des relations interpersonnelles

Le pivot central de cette formation réside dans la notion de performance au sein des organismes publics. En effet, la fonction publique s'appuie sur la valeur publique qui est constituée de trois intrants soit l'autorité, l'argent et l'esprit civique.

La mise en action de cette notion se matérialise dans le changement. Fondamentalement, le changement dérange et n'est pas naturel pour la plupart des gens. Afin de le réussir et être performant, il est alors requis d'avoir un leader efficace, efficient et équitable qui lui, conduira le changement et inspirera les autres à le suivre. La formation nous apprend le processus sous-jacent d'un changement et les bonnes pratiques telles que l'identification des déficits de performance, l'ajustement de la mission ou encore la valorisation des succès individuels et collectifs.

La valeur ajoutée de la conduite du changement est la capacité à demeurer pertinente en s'adaptant aux nouvelles réalités (innovation) et ce, à moindre coût (performance).

### **Fonctions liées au travail du gestionnaire**

Le contenu des autres formations abordées par les présentateurs tout au long du programme cible des compétences et des aptitudes propres au travail du gestionnaire ou encore, à développer sa compréhension du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et du protocole d'État.

Le point central de l'ensemble des compétences vise à mieux s'acquitter du rôle de gestionnaire, et ce, indépendamment du niveau d'encadrement. Pour ce faire, les formateurs enseignent des éléments tels que la gestion du temps, le bien-être physique et psychologique, la délégation des tâches, le réseautage ou encore la progression de carrières qui sont regroupés dans diverses dimensions communes à tous les gestionnaires de la fonction publique. La mise en œuvre de ces compétences est intimement liée à la complexité de la fonction et du niveau de gestion propre à celle-ci.

## Pertinence des apprentissages réalisés en lien avec la fonction

Le programme s’adressant à des cadres de niveau IV et III pressentis pour occuper des fonctions supérieures, un accent est mis sur la compétence complémentaire de *direction* avec les volets *vision* et *sens politique* tel que présenté dans le référentiel.

Bien que les apprentissages soient génériques à des gestionnaires de l’ensemble de la fonction publique, une pertinence est à établir pour les officiers de la Sûreté. Pour cela, un lien est à faire avec le profil des compétences génériques des différents niveaux de gestion des officiers et des cadres de la Sûreté du Québec présentés au tableau suivant :

### Compétences génériques des différents niveaux de gestion

Grade	Compétences communes à tous les niveaux de gestion	Compétences propres à chacun des niveaux de gestion
<b>Lieutenant / cadre 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coopération organisationnelle et partenariat</li> <li>■ Courage de gestion</li> <li>■ Gestion des contributions individuelles et développement des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Communication et négociation</li> <li>■ Gestion des opérations, des activités et des projets</li> <li>■ Gestion de soi</li> <li>■ Orientation clientèle</li> </ul>
<b>Capitaine / cadre 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion éthique</li> <li>■ Leadership mobilisant</li> <li>■ Orientation vers la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Communication et négociation</li> <li>■ Gestion des opérations, des activités et des projets</li> <li>■ Orientation clientèle</li> </ul>
<b>Inspecteur / cadre 3</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sens politique</li> <li>■ Vision stratégique</li> </ul>

À titre d’exemple, afin d’obtenir le grade d’inspecteur (cadre III), l’officier doit maîtriser les compétences *vision stratégique* et *sens politique* ce qui rejoint donc la compétence complémentaire de *direction*.

De plus, une dominance dans les contenus est établie pour les compétences clés *sens du service public et éthique* ainsi qu’*orientation performance*.

Quant aux *fondements*, ils sont transversaux tout au long de la formation et sont plutôt abordés dans le cadre de la réalisation du Plan individualisé de développement (PID) (ANNEXE III).

Dans une perspective davantage organisationnelle, la modernisation de la Sûreté repose notamment sur une actualisation des connaissances et des pratiques des gestionnaires. Afin d’être cohérente et connectée avec le public, cette modernisation doit tenir compte



des réalités de la clientèle desservie. Les apprentissages du programme favorisent le développement des compétences requises pour un tel exercice.

## **Applications concrètes dans l'exercice de la fonction**

D'entrée de jeu, le programme de formation s'adresse à des officiers et des cadres prédestinés à devenir haut dirigeant dans la fonction publique qui doivent composer avec des interactions ainsi que des décisions à portée stratégique. D'ailleurs, le plan de formation du programme stipule qu'il vise des cadres de niveau III et IV (capitaine et inspecteur pour le volet policier).

Malgré le fait que le parcours de carrière d'un officier de la Sûreté ne se développe habituellement qu'au sein d'une seule organisation, contrairement au cadre civil pour sa mobilité gouvernementale, les apprentissages demeurent pertinents, car la connaissance du monde politique et de l'appareil gouvernemental en matière de partenariat, d'ententes, de collaborations avec les ministères, les organismes, les corps policiers ainsi que les municipalités sont des atouts majeurs pour tout officier qui aspire à occuper des fonctions de haut dirigeant.

Par exemple, les séances de formation portant sur la connaissance de la structure administrative gouvernementale ainsi que la compréhension des enjeux et de l'environnement politique ou encore la dynamique relationnelle entre le ministre et le sous-ministre servent à orienter et à guider la prise de décision et les actes de gestion au quotidien. D'autre part, elles prédisposent aussi tout gestionnaire à développer les aptitudes et les habiletés requises à l'obtention du prochain grade ou niveau.

Par ailleurs et en lien avec les retombées de la formation, au sein de ses efforts de modernisation, la Sûreté s'attend de ses officiers qu'ils soient des acteurs d'influence afin qu'ils posent des gestes permettant un arrimage cohérent des actions de l'organisation avec l'émergence des nouvelles réalités criminelles et sociales.

## Enjeux et défis de la fonction publique

Lors de mon adhésion au programme du CJLAP, l'une des compétences que je souhaitais développer était notamment l'« agilité et la prise de décision » telle qu'illustrée ci-dessous<sup>2</sup>.



<b>AGILITÉ ET PRISE DE DÉCISION</b>	« Capacité de prendre des décisions avec doigté, célérité et courage »
Le titulaire d'un emploi supérieur fait face à des changements rapides, à l'évolution de la société et aux prises de position des divers acteurs, et ce, dans un contexte complexe.	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Évalue les signaux de son environnement, fait preuve de perspicacité et adopte une approche proactive</li><li>2. Opte pour des stratégies qui permettent à l'organisation de contribuer aux transformations sociales et environnementales bénéfiques pour la société, en anticipant les impacts possibles</li><li>3. Prend des décisions en temps opportun, en assumant les risques et en respectant sa marge de manœuvre</li><li>4. Recherche les possibilités de partenariat et met les parties prenantes à contribution lorsque la situation l'exige</li></ol>	

L'évaluation des signaux tout comme l'élaboration de stratégies bénéfiques pour la société et qui contribuent aux transformations sociales et environnementales découlent d'une identification judicieuse des enjeux et des défis de la fonction publique.

<sup>2</sup> Ministère du Conseil exécutif – Secrétariat aux emplois supérieurs, *Profil de compétences – Titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion*, Québec, Gouvernement du Québec, 2014, 15 pages.

À ce titre, l'administrateur d'État supérieur d'aujourd'hui doit avoir à la fois une bonne compréhension et appropriation de ceux-ci tels que :

- La rigueur budgétaire qui se traduit par le contrôle de la croissance des coûts des services publics ainsi que l'utilisation optimale des ressources dans une perspective de saine gestion des fonds publics.
- Les changements démographiques notamment face au vieillissement de la population ainsi que le financement des régimes de pension et des dépenses en santé. De plus, les multiples départs à la retraite du personnel de l'État auront une influence importante sur les pratiques de gestion, car elles devront tenir compte des spécificités d'une nouvelle génération d'employés afin de demeurer un employeur attractif.
- La capacité d'adaptation de l'appareil gouvernemental dans un contexte en perpétuel changement qui requiert des gestionnaires une obligation de performance, de reddition de comptes, de transparence et d'éthique.
- L'émergence des nouvelles technologies ainsi que les principes de développement durable qui imposent une obligation à redéfinir la gouvernance des institutions publiques.

L'ensemble de ces enjeux et défis a comme trame de fond la confiance du public envers l'État qui devrait constituer la principale préoccupation du gestionnaire leader.

## Conclusion

Dans une perspective organisationnelle, le gestionnaire **policier** de la Sûreté, habituellement appelé à voir sa carrière cheminer au sein de sa propre organisation, bénéficiera d'une ouverture sur le reste de la fonction publique en participant à ce programme. En effet, la connexion avec les futurs leaders de l'État est un atout non seulement pour le participant, mais pour l'évolution de l'organisation.

En effet, de par sa mission fondamentale de sécurité publique, la Sûreté interagit avec de nombreux acteurs gouvernementaux ce qui l'emmène à développer de multiples partenariats. Ces relations stratégiques et privilégiées avec les parties prenantes commandent une proximité ainsi qu'une collaboration indispensable qu'un tel programme permet d'enrichir.

Plus spécifiquement, un des éléments positifs du programme est qu'il ne s'arrête pas uniquement aux séances de formation et offre des opportunités de continuité. En outre, tout le réseautage développé servira après la fin du programme ainsi que la participation au suivi de cheminement de carrière pour une période de cinq ans qui constituent une valeur ajoutée.

Il convient aussi de mentionner que l'assignation d'un mentor de haut niveau dans la fonction publique représente un vecteur important pour mon développement en tant que gestionnaire mentoré. Le candidat en soutire d'importants acquis et profite d'un appui continu non négligeable.

En définitive, le fil conducteur de l'ensemble de la formation réside dans le concept d'**intérêt public** que doit maîtriser le gestionnaire en tant que gardien du bien public. En effet, des notions telles que le sens de l'état, l'engagement ou encore le leadership transformationnel gravitent toutes autour de ce concept.

En continuité des éléments acquis tout au long du programme, j'en tire comme conclusion qu'afin de relever les principaux défis de l'administration publique, il est essentiel que le gestionnaire incarne un leadership « authentique » basé sur des principes d'abnégation où le sens du devoir, le service aux citoyens et l'éthique sont toujours parmi ses considérations prioritaires. En effet, ce type de leadership axé sur les fondements des référentiels présentés dans ce document permet de rejoindre les nouvelles générations d'employés, de répondre aux attentes exigeantes du public ainsi que d'être au cœur des actions de mobilisation gouvernementale.



### Sommaire

- 1 Description
- 1 Objectifs
- 2 Activités
- 2 Mentorat
- 3 Logo
- 3 Admission
- 3 Nous joindre

### Description du programme

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJLAP) s'adresse à des gestionnaires de niveau 4 et 3 pressentis pour gravir les échelons de l'administration publique québécoise à court ou moyen terme. Il s'agit d'un programme de développement du leadership et d'accompagnement des gestionnaires participants.

D'une durée de 20 mois, le CJLAP vise à dépister de jeunes cadres démontrant un fort potentiel de leadership, à les sensibiliser aux enjeux actuels et défis futurs de l'administration publique ainsi qu'à consolider leur réseau professionnel.

### Objectifs du programme

Appuyé sur une approche de gestion des talents et de la théorie du leadership transformationnel, le CJLAP réunit différentes pédagogies dont : le mentorat, la formation en groupe, l'évaluation à 360° des compétences. Le réseautage, ainsi que des exercices individuels et de groupe. Ce programme cherche à :

---

Le Cercle des jeunes leaders s'adresse à des cadres 4 et 3 reconnus comme des leaders dans leur organisation.

---

- ✓ Développer les compétences managériales (savoir, savoir-être et savoir-faire) des participants afin de les préparer à remplir les exigences d'un poste de cadre de classe 3 ou 2;
- ✓ Exposer aux participants les défis et le contexte de gestion d'une carrière de cadre supérieur dans l'administration publique;
- ✓ Contribuer au transfert de connaissances, d'expertise, et de bonnes pratiques entre des gestionnaires d'expérience et les participants;
- ✓ Retenir les talents dans l'administration publique et les faire connaître grâce à des activités de développement et de réseautage.

## Les activités du Cercle des jeunes leaders

Offertes les vendredis, les activités sont dispensées par des hauts dirigeants ou des formateurs chevronnés, et font relâche l'été.

Une douzaine d'activités de formation parmi les suivantes sont présentées aux jeunes leaders :

- ✓ Exploration sur vos croyances en leadership;
- ✓ La pensée stratégique du leader;
- ✓ La négociation;
- ✓ L'intelligence émotionnelle;
- ✓ Confiance et liberté du gestionnaire;
- ✓ Le réseautage : un levier de performance;
- ✓ L'interface politico-administrative;
- ✓ Le sens de l'État;
- ✓ Conduire une transformation dans les organisations;
- ✓ Le processus décisionnel du gouvernement;
- ✓ Le protocole d'État et protocole diplomatique;
- ✓ Le changement organisationnel;
- ✓ Les emplois supérieurs;
- ✓ Le parcours et les défis du leader public;
- ✓ L'exercice du leadership en matière de gestion de la performance d'organismes publics.

Le Secrétariat aux emplois supérieurs invite le jeune leader à certaines **activités du Cercle de la haute fonction publique**. C'est pour le jeune leader, une occasion unique d'entendre des conférenciers de renom et de rencontrer des titulaires d'emplois supérieurs faisant partie du réseau de son mentor.

Des exercices individuels et de groupe complètent le parcours du jeune leader.

## Le mentorat

Chaque jeune leader est jumelé à un mentor qui fait lui-même partie du programme de relève du Secrétariat aux emplois supérieurs ou est titulaire d'emploi supérieur. Le mentorat est une approche des plus reconnues en développement du leadership.

De plus en plus utilisé en management, le mentorat, qui permet d'accompagner la relève de gestion et d'assurer le transfert des connaissances, est l'une des approches les plus reconnues en développement du leadership.

Le jeune leader a la possibilité de prendre part à un stage de trois jours (consécutifs ou non) dans le milieu de travail de son mentor. Il s'agit d'un moment où le mentor transmet son expérience et son savoir-être dans l'action.

Lors du lancement d'une cohorte, les mentors reçoivent une formation exclusive sur la relation de mentorat.

---

Le parcours du jeune leader comporte plus de 200 heures de formation et d'accompagnement.

---

---

Le mentorat est une approche des plus reconnues en développement du leadership.

---



*Le logo illustre la confiance que procure au jeune leader sa participation au programme.*

## Admission

Deux cohortes de 20 participants chacune démarreront chaque année. Ainsi, les périodes d'admission ou le CJLAP auront lieu au printemps et à l'automne de chaque année. Toute candidature doit être proposée par un sous-ministre, sous-ministre adjoint, président ou vice-président d'organisme (le proposant).

Au moment de son inscription, le candidat est cadre 4 et doit avoir complété le PGAGI-N 1 ou est cadre 3 récemment nommé (moins d'un an) et a un minimum de quinze années à compléter avant d'atteindre la retraite.

Tous les candidats sont rencontrés lors d'une entrevue de sélection. Les admissions sont annoncées par lettre courriel ou au candidat et au proposant.

Le coût d'une admission est de 6 000 \$. Les modalités de paiement peuvent s'échelonner sur plus d'une année financière.

## Nous joindre

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



## Annexe II – Résumé des thématiques du programme

Titre de l'activité	Date	Description du contenu
Confiance et liberté du gestionnaire et activité brise-glace	2 mars 2018	Cette session aide le participant à comprendre les enjeux liés à une carrière publique, à en dédramatiser les contraintes ainsi qu'à gérer son temps et sa trajectoire en toute confiance.
Exploration sur vos croyances en leadership	6 avril 2018	Survol des différentes approches en leadership qui permettent à chacun de porter un regard sur son propre style de leadership.
Le réseautage : un levier de performance	1 <sup>er</sup> juin 2018	Le développement du gestionnaire et de sa pratique passe en partie par la gestion et l'utilisation de son réseau. Un administrateur d'État vient partager sa vision de la gestion des réseaux en organisation publique.
L'interface politico-administrative	1 <sup>er</sup> juin 2018	Vue d'ensemble des principes assurant le fonctionnement entre le politique et l'administratif, ainsi que des enjeux que soulèvent concrètement ces principes à l'heure actuelle.
La pensée stratégique du leader	14 septembre 2018	Les compétences clés du leader-stratège et les leçons tirées de la pratique sont discutées grâce à des exemples de cas vécus.
Rencontre avec le parrain de la cohorte	14 septembre 2018	Rencontre avec le parrain de la cohorte 9, M. Yves Ouellet.
Le sens de l'État	26 octobre 2018	Cet atelier vise à réfléchir au sens de l'État et de son administration. La réflexion porte notamment, sur l'évolution de l'État et sur ce qu'elle suggère au chapitre de la gestion de l'administration publique.
Baptême de la cohorte et co-développement	23 novembre 2018	Quel gestionnaire public représente le leader idéal? C'est le moment pour la cohorte de discuter des candidatures de personnes incarnant leur vision du leadership public.
L'exercice du leadership en matière de gestion de la performance d'organismes publics	7 décembre 2018	La révision permanente des programmes et l'application de la Loi de l'administration publique du point de vue du Secrétariat du Conseil du trésor.
Le fonctionnement du processus décisionnel du gouvernement du Québec	7 décembre 2018	La mise en œuvre du programme d'un gouvernement passe principalement par la législation et la réglementation, d'où l'importance de mieux connaître le fonctionnement du processus décisionnel du gouvernement et de l'Assemblée nationale à cet égard.
Le leadership transformationnel	18 janvier 2019	Prendre connaissance des dimensions reliées au leadership transformationnel comme outil pour mobiliser ses collaborateurs et augmenter la performance de son organisation.
L'intelligence émotionnelle	18 janvier 2019	Cet atelier montrera comment le développement de l'intelligence émotionnelle peut être bénéfique pour le gestionnaire, son entourage au travail et son organisation.
La négociation	1 <sup>er</sup> février 2019	La négociation en trois temps : la négociation comme compétence, la négociation dans le secteur public, et la négociation dans un contexte syndical.



Conduire une transformation dans les organisations	22 mars 2019	Opérer un changement organisationnel n'est pas une mince tâche. Un administrateur ayant piloté des dossiers d'envergure et occupé plusieurs postes stratégiques au sein de l'administration publique vient nous partager son expérience.
Les emplois supérieurs	22 mars 2019	Cette session porte sur le Secrétariat aux Emplois supérieurs et sur le profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur.
Rencontre avec l'emblème de la cohorte	12 avril 2019	Les jeunes leaders rencontrent leur emblème, Mme Line Drouin, qui accepte de répondre à leurs questions sur le rôle du gestionnaire public.
Publiclab	12 avril 2019	Les défis de l'innovation publique s'inscrivent dans un changement majeur de culture organisationnelle.
Le protocole d'État et protocole diplomatique	17 mai 2019	Parce qu'il formalise les rapports entre les institutions de l'État, préservant la dignité conférée aux fonctions des représentants de celles-ci, et parce qu'il détermine l'ordonnancement des activités officielles, le protocole d'État joue un rôle de premier plan dans la consolidation de l'institutionnalisation de l'État. On se familiarise avec les principaux concepts se rapportant à ces sujets en modulant son style de leadership en fonction des exigences des activités officielles de l'État.
Réflexion sur le leadership	11 octobre 2019	Présentations des trois jeunes leaders sélectionnés par le jury évaluant les rapports de fin de programme.



## Plan individualisé de développement (PID)

Nom :

Poste occupé :

Date du plan:

<b>Plan d'action</b>			
<b>Objectif(s) spécifique(s)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats/Impacts</b>
1)	•	•	•
	•	•	•
		•	•
	•	•	•
2)	•	•	•
	•	•	•
3)	•	•	•
		•	•
	•	•	•
	•	•	•

**Nommez les compétences ou les fondements auxquels vos objectifs réfèrent.**

---

**Description d'un mandat ou d'un projet dans lequel vous vous exercerez à atteindre votre objectif.**

---



# Sylvain Robitaille

Directeur adjoint aux opérations, Direction de la vérification  
Sûreté du Québec

### **Humilité et passion**

Sylvain Robitaille est titulaire d'un certificat en psychologie, de l'Université du Québec à Trois-Rivières et d'une maîtrise en Management public, de l'École Nationale d'administration publique. Titulaire du grade d'inspecteur, il cumule 25 années d'expérience dans le milieu policier.

### **L'apprentissage et le développement personnel comme mots d'ordre**

Ayant obtenu son diplôme de Techniques policières en 1992, le parcours de Sylvain démontre une réelle passion envers l'apprentissage et la connaissance. Continuellement intéressé à s'améliorer, Sylvain prône la formation continue afin de mettre en application toutes ses connaissances au quotidien. Ce parcours lui a ainsi permis de devenir un leader compétent dans les deux facettes de son emploi de gestionnaire qui lie opérationnalisation et intellectualisation. Entouré d'un mentor et d'un coach en gestion de carrière, Sylvain a développé un équilibre certain afin de concilier les nombreux aspects de sa vie personnelle et professionnelle.

**Rigueur, professionnalisme et sens du service, Sylvain fait partie de ces leaders qui ont cette capacité à transmettre une vision afin de mobiliser ses équipes dans l'objectif de servir au mieux la population québécoise.**

### **Un gestionnaire mobilisateur et visionnaire**

Leader structuré, rigoureux et efficace, Sylvain n'en oublie pas l'importance de la synergie au sein de son équipe. Mobilisateur, il aime diriger et inspirer ses employés. Développant le savoir-être et l'intelligence émotionnelle, il fait preuve d'aptitudes relationnelles qui lui permettent, entre autres, de communiquer efficacement ses attentes. Se percevant comme un facilitateur, il démontre une réelle capacité d'analyse afin de développer les angles d'approches nécessaires à soutenir ses collègues et employés. Conscient de ses capacités comme de ses limites, Sylvain est un homme intègre, authentique et humble qui a développé une complicité avec ses équipes. Patron de confiance, il fait preuve d'un véritable courage managérial et sait prendre des décisions dans l'intérêt de l'organisation.

### **Pourquoi la fonction publique?**

Aussi loin qu'il s'en souvienne, Sylvain a toujours voulu être policier. Profession qui l'a toujours impressionné et qu'il a toujours idéalisée, il fut très facile pour lui de s'orienter professionnellement. Aujourd'hui, il ne regrette aucunement ce choix de carrière dans laquelle il retrouve des valeurs qui le guident telles que l'intégrité, le service, l'engagement et la probité. Son ambition et sa volonté constante de s'améliorer l'ont amené à se développer comme gestionnaire. Pour Sylvain, l'accomplissement passe dans l'évolution de carrière visant une amélioration de sa personnalité et de ses compétences qui le stimule au quotidien.

**Leader inspirant pour vous:** Les hauts dirigeants de son organisation pour leur disponibilité, leur qualité d'écoute et leur capacité à gérer la pression dans un environnement complexe.

**Philosophie de travail:** Rigueur et esprit d'équipe. Leader qui travaille par l'humour, il considère que la performance autant que le bien-être des individus sont de mise pour assurer une bonne ambiance de travail.

**Votre équipe:** Domaine de régulation requérant autant le travail en équipe que le travail individuel, sa capacité d'adaptation et de conciliation permettent l'atteinte des résultats.

**Meilleur conseil professionnel reçu:** Développer son sens politique afin de bâtir un réseau d'influence et intervenir stratégiquement dans son environnement.

**Projet de société inspirant:** Les infrastructures et les projets de développement durable.