

RAPPORT FINAL
COHORTE MANUELLE-LOUDAR (2017-2019)
Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Le Cercle : avant, pendant et après, par 6 jeunes leaders

par
David Dubois
Bruno Faucher
Annie Locas
Nadine Santerre
Evelyne Sauvée
Véronique St-Hilaire

15 février 2019

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
1.1. Avant le Cercle	1
1.2. Pendant le Cercle	1
1.3. Après le Cercle.....	2
2. PROPOSITION D’ACTIONS ET DE SOLUTIONS POUR L’APRÈS-CERCLE.....	2
2.1 La reconnaissance de la formation acquise	3
2.2 Le cheminement de la cohorte.....	3
2.2.1. La création d’un comité organisateur soutenu par notre emblème et notre parrain	4
2.2.2. La structure des rencontres de développement des compétences en continu	4
2.2.3. La mise à contribution de notre emblème et de notre parrain	5
2.2.4. Le recours au bassin des jeunes leaders à titre de conférenciers.....	5
2.3. Le Cercle des jeunes leaders 2 (Cercle 2).....	5
2.3.1. Parfaire la formation des jeunes leaders par des séminaires.....	6
2.3.2. Poursuivre le développement individuel des jeunes leaders et élargir leur réseau	7
2.3.3. Permettre l’appropriation des compétences dans un contexte réel et la mise en action au sein de la communauté gouvernementale	8
3. CONCLUSION	9
ANNEXE 1	10
ANNEXE 2	16

1. INTRODUCTION

1.1. Avant le Cercle

L'aventure du *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*, ci-après le Cercle, s'est présentée à nous de diverses façons : un appel d'intérêt général transmis par courrier électronique, une démarche personnalisée d'un supérieur immédiat, une suggestion d'un collègue, etc. Sans savoir exactement à quoi nous attendre, le Cercle représentait une opportunité de formation et de développement pour notre carrière.

Appréciant cette marque de reconnaissance de nos organisations, nos lettres de recommandation en main, nous avons transmis notre candidature. Avec un mélange de fierté et de fébrilité, nous avons été convoqués en entrevue. Lors de cette étape déterminante pour notre admission au Cercle, nous étions investis des mêmes questions : Comment faut-il se préparer? Quels sont les critères recherchés chez les candidats? Est-ce que le Cercle est compatible avec mes objectifs de carrière?

Nous nous sommes présentés en misant sur ce qui, au fil des rencontres, se révéla le trait commun de notre cohorte : l'authenticité. Au final, notre candidature a été retenue. La cohorte 8 était formée!

Quelques rares organisations ont diffusé la nouvelle, attestant ainsi leur appui et témoignant leur confiance à l'égard de leur candidat. Pourquoi alors, dans la majorité des organisations, notre sélection à ce programme s'adressant à des gestionnaires présentant un fort potentiel est-elle passée inaperçue? Le programme est-il suffisamment connu et reconnu par nos organisations?

1.2. Pendant le Cercle

Optimistes et dynamiques, nous avons débuté le Cercle et fait connaissance avec nos pairs. Au fil des formations et des 5 à 7, des liens se sont tissés entre nous. Partageant les mêmes valeurs, vivant des réalités et des défis similaires, nous apprécions le temps passé ensemble. De plus, la diversité de nos organisations, de nos expériences et de nos formations contribuent à la richesse de nos échanges, à la force de notre réseau et à l'expérience du Cercle. Mais qu'advient-il de ce réseau extraordinaire lorsque l'aventure sera terminée et que nous retournerons chacun dans nos réalités? Comment parvenir à conserver les liens ainsi créés?

Nos mentors et les conférenciers inspirants que le Cercle nous a permis de rencontrer ont également contribué à notre apprentissage et à l'évolution de notre leadership. Leur

expérience, leur vécu, leur sagesse ont été riches d'enseignement. Nous sommes privilégiés d'avoir pu partager des moments avec des hauts fonctionnaires de l'État. Comment pourrions-nous poursuivre ces apprentissages? Sommes-nous déjà prêts à accéder à des postes de niveau supérieur?

1.3. Après le Cercle

Notre groupe de six jeunes leaders s'est penché en PublicLab sur ces questionnements, dans le but de proposer des solutions. Pour alimenter notre réflexion, nous avons effectué un sondage auprès de nos collègues de la cohorte 8, baptisée cohorte Manuelle-Oudar, en plus d'interroger notre emblème, notre parrain, certains de nos mentors, des anciens du Cercle et plusieurs personnes ressources liées de près ou de loin au programme.

2. PROPOSITION D' ACTIONS ET DE SOLUTIONS POUR L' APRÈS-CERCLE

Selon le sondage réalisé¹, 100 % des participants de la cohorte Manuelle-Oudar souhaitent poursuivre leur implication après le Cercle et démontrent un fort intérêt envers diverses activités de formation et d'échange pour un « Après-Cercle ». Les entrevues réalisées ont également permis de valider et d'enrichir nos réflexions et nos propositions visant à :

- Mieux faire connaître le Cercle et rendre ses participants plus visibles;
- Maintenir la force de groupe de notre cohorte;
- Maintenir les échanges avec des hauts gestionnaires;
- Poursuivre une formation continue à l'image de notre cohorte.

Suivant ce qui précède, nous proposons dans le cadre de ce PublicLab des actions et des solutions regroupées en trois thèmes, soit :

- La reconnaissance de la formation acquise;
- Le cheminement de la cohorte;
- Le Cercle des jeunes leaders 2.

¹ Se référer à l'annexe 1 pour plus de détails concernant le sondage.

2.1 La reconnaissance de la formation acquise

Nous sommes d'avis que la responsabilité à l'égard de la reconnaissance du Cercle doit être partagée par les jeunes leaders, l'École nationale d'administration publique (ENAP) et par les organisations. Selon nos recherches, hormis le cocktail de fin de parcours, il ne semble y avoir aucune autre action auprès des différentes organisations pour souligner la réussite du programme par les « finissants ».

Suivant l'objectif de faire rayonner le Cercle et de reconnaître le parcours des jeunes leaders, nous proposons que la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, ci-après la Chaire, envoie une lettre aux sous-ministres et présidents d'organisations ainsi qu'aux directions des ressources humaines, à la fin de chaque cohorte. Cette lettre pourrait être co-signée par les marraines ou parrains de cohorte et les emblèmes.

À cet effet, un projet de lettre attestant de la réussite du parcours et invitant les dirigeants à poursuivre le développement de leurs jeunes leaders est proposé en annexe². Il est à noter que plus de 80 % des participants de la cohorte Manuelle-Oudar se sont dits en faveur d'une telle démarche.

Par ailleurs, nous estimons qu'il relève de la responsabilité constante des jeunes leaders de faire connaître leurs projets de développement et objectifs de carrière auprès de leurs organisations et de faire rayonner le Cercle.

2.2 Le cheminement de la cohorte

Considérant le désir des participants de la cohorte Manuelle-Oudar de maintenir la cohésion du groupe, d'échanger avec des hauts gestionnaires et de poursuivre le développement de leurs compétences, nous proposons la mise sur pied d'une structure permettant l'atteinte de ces objectifs.

Les paramètres suivants nous ont guidés dans l'élaboration de cette structure qui sera mise en place dès la fin du programme :

- La création d'un comité organisateur soutenu par notre emblème Oudar et notre parrain;
- La structure des rencontres de développement des compétences en continu;

² Un projet de lettre est suggéré à l'annexe 4.

- La mise à contribution de notre emblème et de notre parrain;
- Le recours au bassin des jeunes leaders à titre de conférenciers;

De plus, un arrimage sera favorisé avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public et de l'ENAP. Il est à noter que la structure proposée pourra être transmise aux finissants des cohortes passées et à venir, selon leur intérêt à mettre en place un système similaire.

2.2.1. La création d'un comité organisateur soutenu par notre emblème et notre parrain

Les six jeunes leaders de ce PublicLab conviennent de former le comité organisateur pour le développement des compétences en continu de la cohorte. Nous serons responsables de :

- Consulter nos collègues sur les contenus à aborder;
- Assurer la liaison avec l'emblème et le parrain;
- Prendre contact avec les personnes ressources pressenties pour venir échanger et présenter des contenus;
- Établir l'ordre du jour et planifier la logistique des rencontres;
- Avoir un souci de complémentarité avec les différents réseaux et forums destinés aux gestionnaires (Institut d'administration publique de Québec, Alliance des cadres de l'État, Réseau des jeunes leaders, etc.);
- Au besoin, faire les arrimages requis avec la Chaire et l'ENAP.

2.2.2. La structure des rencontres de développement des compétences en continu

Nous prévoyons organiser deux rencontres par année, soit une à l'automne et une à la fin du printemps³. Pour la première année, les dates des rencontres seront déterminées d'ici le mois de mai 2019. Ces rencontres d'une journée pourraient avoir lieu dans les bureaux de notre emblème, de notre parrain ou de l'ENAP. Les frais de déplacement sont à la charge des participants ou de leur organisation.

³ La période des travaux parlementaires de l'Assemblée nationale sera un facteur à considérer pour faciliter la disponibilité des participants et des personnes ressources.

Le contenu de ces journées prévoira les éléments suivants :

- Échanges avec notre parrain ou notre emblème;
- Présentation et échanges avec un leader inspirant;
- Échanges entre les membres de la cohorte sur un sujet ou *co-coaching*.

2.2.3. La mise à contribution de notre emblème et de notre parrain

En outre de ce qui précède, notre emblème,, et notre parrain, , ont accepté de contribuer à notre projet de développement des compétences en continu de la façon suivante :

- Rencontrer annuellement les membres de la cohorte pour présenter et échanger sur des enjeux ou des changements majeurs dans la fonction publique québécoise;
- Mettre en contact le comité organisateur avec des gestionnaires d'expérience ou des leaders inspirants pouvant agir à titre de conférencier;
- Suggérer au comité organisateur des sujets ou des problématiques à aborder dans le contexte de l'évolution de la fonction publique.

2.2.4. Le recours au bassin des jeunes leaders à titre de conférenciers

Le partage des connaissances et de l'expérience de gestion des membres de la cohorte Manuelle-Oudar, ainsi que celles des membres d'autres cohortes, sera favorisé lors de ces rencontres. À titre d'exemple, un membre de la cohorte Lise-Bissonnette a déjà signifié son intérêt à échanger avec nous sur son parcours et sa réalité à titre de nouveau titulaire d'un emploi supérieur.

2.3. Le Cercle des jeunes leaders 2 (Cercle 2)

En outre des propositions précédentes, le besoin de parfaire notre expertise et de développer nos compétences se traduit par le désir d'une suite formelle au Cercle permettant de faire le pont avec le Programme de relève de la haute fonction publique. Bien que pertinent et essentiel au développement de nos compétences, le Cercle actuel est basé sur l'acquisition de connaissances, alors que le deuxième volet devrait, selon nous, être davantage axé sur la mise en pratique des compétences et leur appropriation dans un contexte réel.

Nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un élément primordial à la poursuite du développement des jeunes leaders et d'un levier d'importance pour la fonction publique afin de capitaliser sur la formation dispensée. En tant que jeunes leaders, il s'agit pour nous de contribuer à la communauté gouvernementale en lui remettant une partie de ce que nous avons reçu.

Trois grands objectifs sont ressortis de nos consultations et travaux afin de guider l'élaboration du Cercle 2 :

- Parfaire la formation des jeunes leaders par des séminaires;
- Poursuivre le développement individuel des jeunes leaders et élargir leur réseau;
- Permettre l'appropriation des compétences dans un contexte réel et la mise en action au sein de la communauté gouvernementale.

2.3.1. Parfaire la formation des jeunes leaders par des séminaires

Parmi les personnes consultées, certaines ont observé que des compétences restent à développer chez les postulants à des emplois supérieurs. Sans dupliquer le contenu de la formation offerte dans le cadre du Programme de relève de la haute fonction publique, nous avons ciblé les sujets d'intérêt suivants :

- Gestion des médias/accès à l'information :
Chaque organisation étant dotée d'une politique, guide ou directive de relations avec les médias, quelles sont les grandes lignes à connaître? Comment faire preuve de transparence tout en étant stratégique? Comment lire une veille média et quels sont les éléments à surveiller? Quels sont les enjeux et les principes à considérer?
- Relations inter-gouvernementales et coopération internationale :
Présenter le processus à suivre lors de rencontres avec les instances fédérales. Faire la distinction entre les compétences du fédéral et celles des provinces. Présenter les ententes et engagements internationaux et les grands accords de coopération du Québec. Présenter les positionnements historiques du Québec sur certains grands enjeux (ex. : péréquation, éducation, santé, culture, etc.).
- Négociation et rapport d'influence :
Distinguer les différentes parties impliquées et comprendre comment agir avec chacune : municipalités, groupes de pression, syndicats, partenaires, citoyens. Comprendre les diverses formes de consultation possibles, les contextes et

quelles sont les nuances à considérer : partenariat public et interministériel, participation citoyenne.

- La gestion de crise :

Comment gérer une crise, quels sont les éléments dont il faut tenir compte : interne, externe, ministériel, gouvernemental, citoyens, etc.

- Le leadership :

L'importance du savoir-être (respect, courage, authenticité, éthique). Comment développer son intelligence émotionnelle, savoir mobiliser les ressources de l'organisation et comprendre l'importance de la consultation.

- Pensée stratégique – apprentissage dans l'action :

Comment faire accepter/avancer nos idées, savoir lire notre environnement, savoir anticiper, faire preuve de leadership stratégique, avoir une vision systémique et gouvernementale à haut niveau, faire des essais et accepter de faire des erreurs, comprendre quoi faire et quand le faire.

- Tenir compte des nouvelles réalités :

Discuter de l'arrivée des nouvelles réalités affectant les organisations gouvernementales, telles que la transformation numérique, la promotion de pratiques innovantes et l'impact des médias sociaux.

2.3.2. Poursuivre le développement individuel des jeunes leaders et élargir leur réseau

Il nous apparaît important que les jeunes leaders aient l'opportunité d'échanger avec leurs pairs, mais aussi avec des titulaires d'emplois supérieurs dans un contexte moins formel, et qu'ils puissent poursuivre leur cheminement individuel à titre de gestionnaire.

Nos propositions visent à tirer profit de ces différents leviers :

- Élaborer un plan de développement des compétences et identifier les actions/opportunités concrètes à offrir aux jeunes leaders pour les développer;
- Participer à des sessions de *co-coaching* ou *CoachingOurselves*;
- Permettre aux jeunes leaders de réfléchir, à deux ou à plusieurs, sur des enjeux ou situations dans leur organisation ou sur des sujets plus généraux de gestion;
- Tenir des échanges structurés avec des titulaires d'emplois supérieurs sur des sujets choisis.

2.3.3. Permettre l'appropriation des compétences dans un contexte réel et la mise en action au sein de la communauté gouvernementale

Tel qu'indiqué précédemment, nous croyons essentiel que les jeunes leaders puissent développer leurs compétences, tant opérationnelles que stratégiques, afin d'être outillés pour réagir adéquatement dans des situations délicates et hautement politiques. Avoir une connaissance théorique et le vivre dans un contexte réel sont deux choses tout à fait distinctes, mais complémentaires.

Nous proposons deux actions pour atteindre cet objectif :

- Contribuer à des réflexions sur des enjeux gouvernementaux de l'heure :

Le Cercle est constitué de jeunes leaders provenant de différentes organisations sélectionnés en fonction de leur profil distinct et de leur complémentarité. Notre participation à des réflexions sur des enjeux gouvernementaux de l'heure, en fonction de nos intérêts respectifs et de notre disponibilité, est basée sur le désir de rendre à la communauté gouvernementale une partie de ce que nous avons reçu et de contribuer à l'avancement de la fonction publique.

Nous proposons que cette participation s'effectue à l'intérieur de PublicLab sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), lequel déterminerait les différents sujets. Les jeunes leaders choisiraient le ou les sujets auxquels ils souhaitent participer. Les délais pour la réalisation d'un PublicLab et les modalités détaillées seraient à convenir avec le SCT.

Par ailleurs, nous proposons que le travail de fin de parcours du Cercle 2 soit le premier de ces PublicLab, afin de lancer la formule et la faire connaître aux jeunes leaders.

- Offrir des opportunités aux jeunes leaders de mettre en pratique les connaissances et les compétences acquises et favoriser leur développement dans un contexte réel :

À partir du plan de développement des compétences de chaque jeune leader, identifier les occasions de transfert en organisation. Le fédéral a un programme semblable, reconnu pour son efficacité.

Voici nos propositions pour offrir de telles opportunités:

- Observation et participation des jeunes leaders à des rencontres des autorités de leur organisation;
- Familiarisation ou stage dans une autre organisation ou dans un autre domaine d'affaires ou contexte particulier;
- Intérim variant de quelques semaines à un an dans un poste permettant de se familiariser avec les compétences attendues;
- Participation à un mandat spécifique.

3. CONCLUSION

Notre parcours au sein du Cercle nous a permis jusqu'à maintenant d'acquérir des connaissances, de nous sensibiliser à des enjeux à portée gouvernementale et de tisser des liens étroits avec les membres de notre cohorte ainsi qu'avec notre mentor.

Nous croyons que nos propositions de bonification au programme du Cercle permettront de poursuivre notre expérience et rendre pérennes les acquisitions faites durant notre parcours. De plus, ces recommandations assureront le maintien des relations entre les membres de la cohorte ainsi qu'avec notre emblème et notre parrain.

Ces bonifications présentent également l'avantage d'être au bénéfice de tous les jeunes leaders issus des cohortes passées et à venir, et non seulement de notre cohorte. Ultiment, elles aideront à la réalisation des objectifs visés par le programme du Cercle.

Ce programme aura été marquant dans notre cheminement comme jeune leader et comme gestionnaire public. Nous avons à cœur tant sa réussite que sa reconnaissance afin de pousser encore plus loin l'opportunité incroyable qu'il peut représenter pour notre futur et le développement de la fonction publique québécoise.

Comme le disait l'homme d'affaire Christopher Viehbach :

« Le leadership est une force qui encourage les participants d'un voyage à passer de l'état de passager à celui d'acteur d'une aventure ».

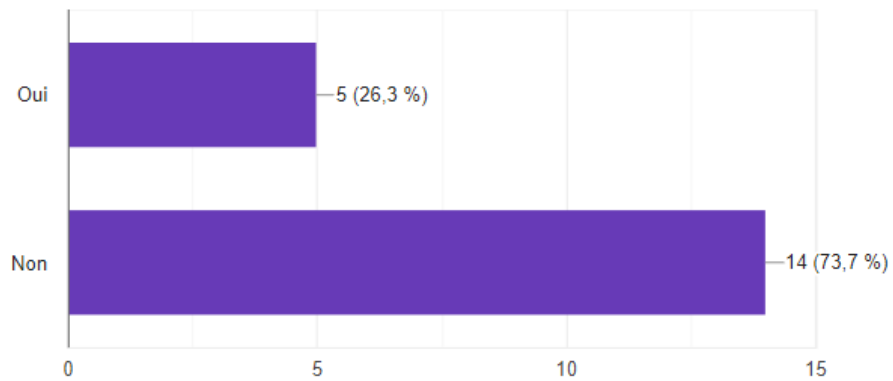
L'aventure est devant nous!

ANNEXE 1

Résultats du sondage de la cohorte Manuelle-Oudar

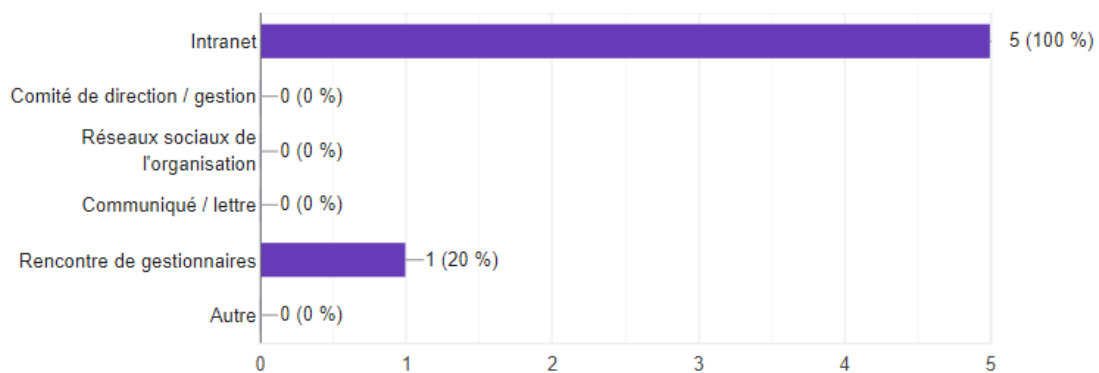
1. Votre sélection au Cercle a-t-elle été diffusée à travers votre organisation?

19 réponses



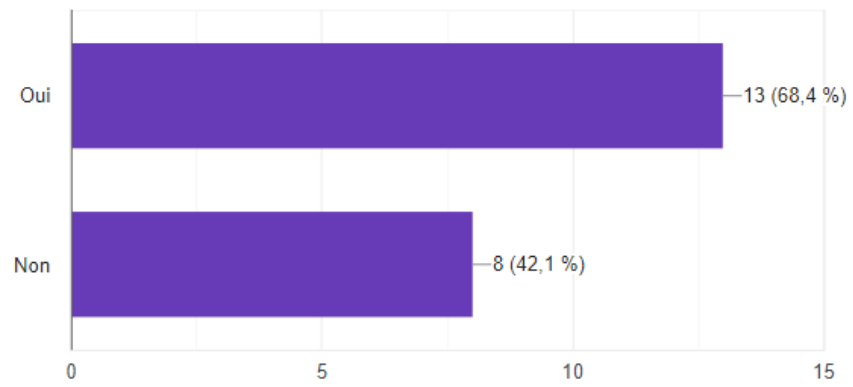
Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, veuillez sélectionner le ou les modes de diffusion

5 réponses



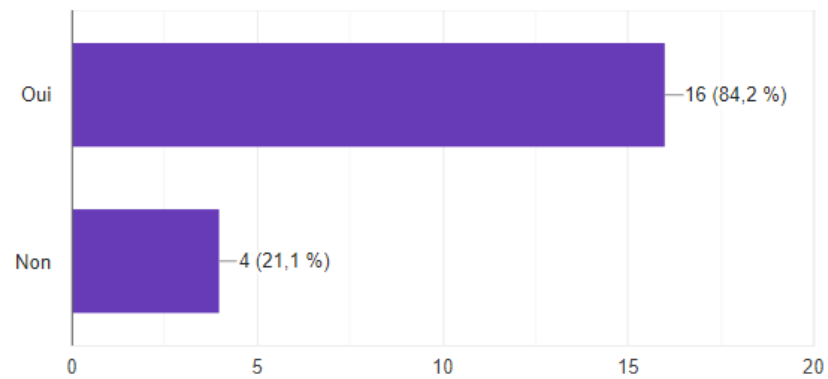
2. Lors de votre mise en candidature, saviez-vous qui de votre organisation avait participé aux cohortes précédentes?

19 réponses



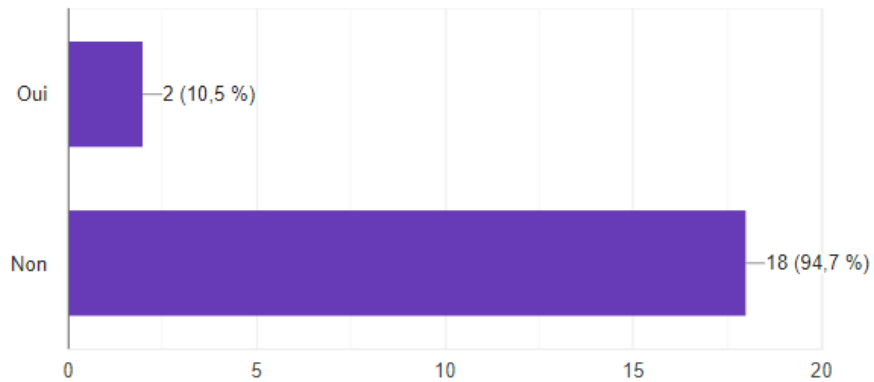
3. Aurait-il été pertinent pour vous de connaître cette information?

19 réponses



4. Pendant votre participation au Cercle, votre organisation vous a-t-elle donné l'opportunité de partager votre expérience?

19 réponses

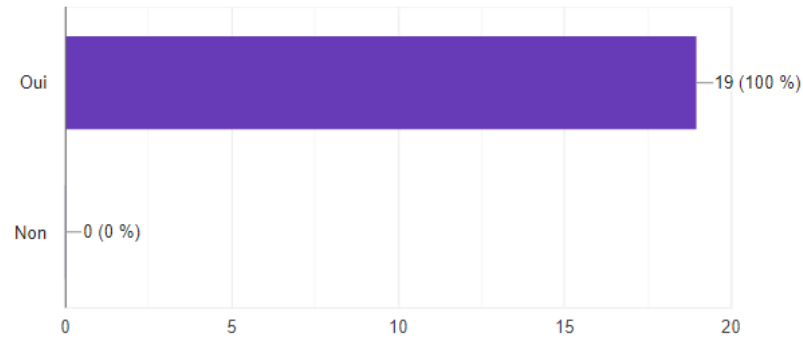


Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, veuillez préciser de quelle manière (2 réponses reçues) :

- *« Suivi par la vice-présidente sur mon appréciation et mes apprentissages. Des gestionnaires m'ont également consulté pour connaître ma satisfaction avant de proposer la candidature d'un de leurs employés. »*
- *« Formellement : non. Cependant, lors de la candidature suivante, ils ont invité le candidat à me contacter s'il avait des questions. »*

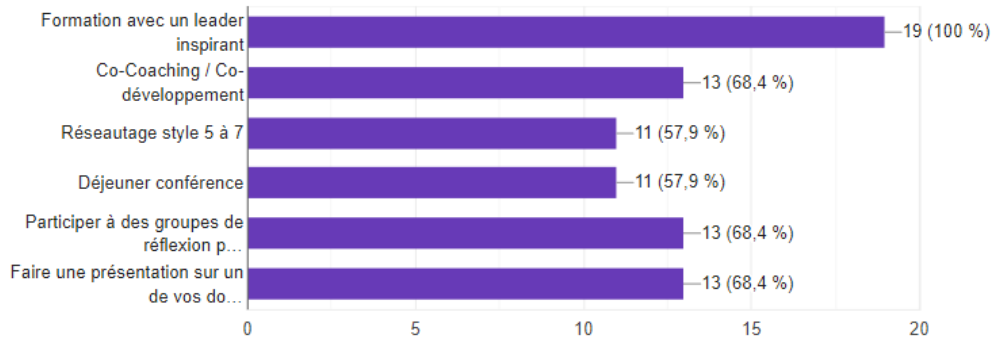
5. Êtes-vous intéressé à poursuivre votre implication après le Cercle?

19 réponses



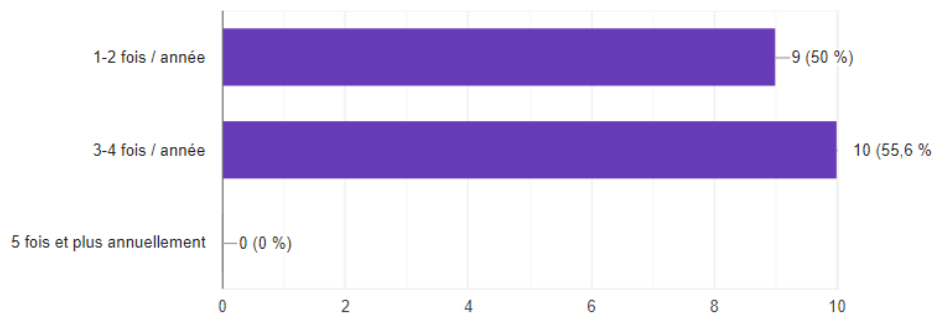
Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, veuillez cocher la ou les propositions qui vous intéressent

19 réponses



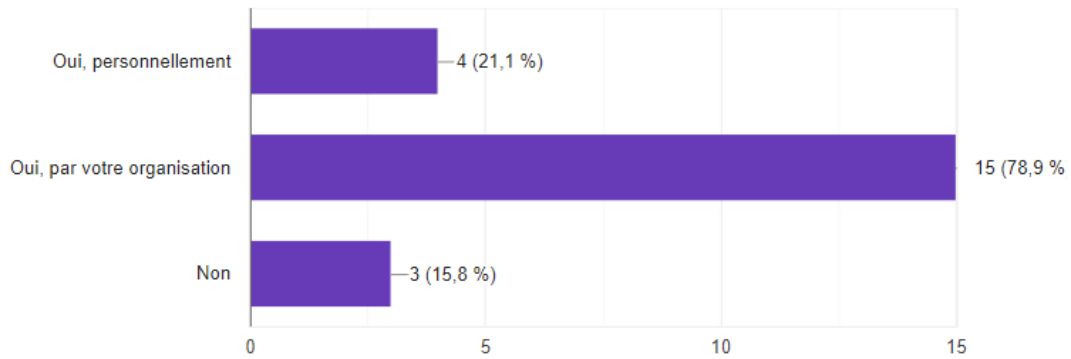
Si vous avez répondu « oui » pour la formation et/ou le co-coaching/co-développement, à quelle fréquence seriez-vous intéressé à participer à ces activités?

18 réponses



6. Seriez-vous prêts à payer pour une éventuelle formation et/ou un atelier de co-coaching/co-développement?

19 réponses



7. Nous aimerions connaître votre opinion sur d'autres propositions après-Cercle. Veuillez cocher celles qui vous semblent intéressantes

18 réponses



Avez-vous des commentaires ou des suggestions concernant votre expérience au Cercle des jeunes leaders et sur la poursuite de votre implication au cours des prochaines années?

(8 réponses reçues)

- *« Je vois le Cercle des jeunes leaders comme une étape, une expérience, qui s'inscrit dans une offre complexe d'outils offerts au sein de l'Administration publique provinciale. Je ne vois pas le cercle comme un outil unique de développement professionnel. Je souhaite toutefois maintenir vivant le réseau et garder contact avec les membres de ma cohorte ainsi qu'avec les autres cohortes. »*
- *« Il serait intéressant de jumeler les cohortes avec des activités de développement organisées par les emplois supérieurs ou autre regroupement de leaders. »*
- *« N'étant plus dans la fonction publique, les enjeux doivent être plus en lien avec des problématiques organisationnelles que gouvernementales pour que je puisse m'impliquer. »*
- *« Je souhaite que nous continuerons à nous consulter, participants de notre cohorte, sur des problématiques et pistes de solution. Je serais davantage intéressé par un groupe FB concernant notre cohorte plutôt que l'ensemble des jeunes leaders. »*
- *« Doit maintenir l'implication de l'ENAP dans la poursuite de la formation. Il faut aussi trouver le moyen de rendre notre formation et participation au Cercle plus visible !! »*
- *« Faire un suivi auprès de mentor et mentoré (fréquence, sujets génériques...). »*
- *« Il serait intéressant de pouvoir continuer à participer aux déjeuners du cercle de la haute fonction publique après la fin de notre cohorte. Aussi, une formation sur la progression de carrière (ex. les exigences pour participer aux concours de cadre 1, 2 et 3) pourrait être ajoutée aux formations du cercle des jeunes leaders. »*
- *« Il serait intéressant d'avoir une rencontre avec un ancien ministre expérimenté qui pourrait nous expliquer la perspective de la relation entre le politique et la haute fonction publique et leurs attentes à ce sujet. De même que les contraintes, particularités et sensibilités politiques. Par exemple, Mme Pauline Marois. On a eu beaucoup la perspective haute fonction publique, mais je pense qu'on ne peut jouer pleinement notre rôle si on ne comprend pas bien le contexte et la réalité politique.*

Par ailleurs, ce serait bien que chaque M/O attribue un mandat à chaque jeune leader en lien avec les apprentissages du Cercle pour lui permettre d'appliquer concrètement ce qu'il a appris au Cercle et qu'il bénéficie du soutien de son organisation et de l'ENAP pour le mener à bien. Le mandat pourrait aussi être proposé par le jeune leader. Il n'y a rien comme l'expérimenter réellement pour bien intégrer les concepts et voir si la haute fonction publique est réellement pour nous. Évidemment, il ne faudrait pas que ça s'ajoute seulement à la pile de travail existante, mais qu'un certain espace soit dégagé pour prendre en charge ce mandat. »

ANNEXE 2

Proposition de lettre

Date

Madame/Monsieur

Adresse

Xxx

Xxx

Objet : Réussite du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique Cohorte **Nom de la cohorte** - **Nom du jeune leader**

Madame, Monsieur la ou le sous-ministre ou président(e),

Nous sommes fiers de vous informer que **Nom du jeune leader** a complété sa formation au sein de la cohorte **Nom de la cohorte** du *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* relevant de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public associée à l'École nationale d'administration publique.

Nous vous rappelons que ce programme s'adresse à des gestionnaires de niveau 4 ou de niveau 3, récemment nommés, qui démontrent un fort potentiel de leadership. Durant une période de 20 mois, le programme donne aux jeunes leaders l'occasion de développer leurs habiletés de leadership et de se préparer à occuper des fonctions de cadres de classes 3 et 2, et ce, grâce à des activités de développement des compétences et au mentorat individualisé de gestionnaires invités par le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Nous vous encourageons à poursuivre le développement de **Nom du jeune leader** au sein de votre organisation, notamment, par la mise à profit des apprentissages et des compétences développés dans le cadre de son expérience au Cercle. Avec respect, nous vous suggérons qu'une rencontre d'échange annuelle ait lieu avec vos jeunes leaders et nous vous invitons à les faire connaître aux autres gestionnaires de votre organisation.

Veuillez agréer, **Madame, Monsieur, la ou le sous-ministre ou président(e),** l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Natalie Rinfret

Professeure à l'École nationale d'administration publique et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Marraine/Parrain

Titre

Emblème

Titre

c.c. Direction des ressources humaines

