

**CERCLE DES JEUNES LEADERS DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

**RAPPORT DE FIN DE COHORTE**

**UN INCUBATEUR POUR LE PUBLICLAB DU  
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC**



**7 SEPTEMBRE 2018**

**PAR : OLIVIER BOUCHARD  
MARTIN BRIE  
MARTIN CORMIER  
JESSY MARCOUX  
STÉPHANIE MORIN**

## **I- Table des matières**

<b>I-</b>	Objectifs poursuivis .....	3
<b>II-</b>	Contexte .....	3
	Le PublicLab du gouvernement du Québec .....	3
	Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : un potentiel incubateur d'innovation pour l'État.....	4
<b>III-</b>	Modalités de collaboration et conditions préalables de mise en œuvre.....	5
	Entente en vigueur entre le SCT et l'ÉNAP .....	5
	Adapter la structure du programme du CJLAP.....	5
	Thématiques et projets ciblés .....	6
	Approche collaborative et tenue systématique d'ateliers de travail.....	6
	Codéveloppement et co-coaching .....	6
	Sélection et formation des candidats .....	7
	Formations préalables obligatoires.....	7
<b>IV-</b>	Objectifs ciblés et notion d'évaluation.....	7
	Bonification des objectifs ciblés par le programme .....	8
	Découvrir le contexte particulier des postes de cadres supérieurs .....	8
	Sensibiliser les jeunes leaders aux défis de gestion de la transformation.....	8
	Sensibiliser les jeunes leaders aux compétences managériales nécessaires pour exercer un poste d'encadrement.....	8
	Valider les profils de compétences pour les cadres.....	9
	Mise à jour du moyen d'évaluation .....	9
<b>V-</b>	Hypothèses de fonctionnement.....	10
<b>VI-</b>	Les avantages .....	11
	Avantages pour la Chaire .....	12
	Avantages pour le PublicLab .....	13
	Avantages pour les jeunes leaders.....	14
	Enjeux pour la Chaire .....	11
	Enjeux pour le PublicLab .....	11
	Enjeu pour les jeunes leaders .....	11
<b>VII-</b>	Les suites à donner.....	12
<b>VIII-</b>	Conclusion : pourquoi mettre le CJLAP à profit .....	12

## **I- Objectifs poursuivis**

Ce rapport vise à définir les grands paramètres d'un partenariat qui pourrait être mis en place entre, d'une part, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), par le biais du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJLAP), et, d'autre part, le projet de mise en place d'un laboratoire d'innovation publique (PublicLab) au gouvernement du Québec.

Notre volonté est d'offrir différentes hypothèses de collaboration qui pourraient s'appliquer sous diverses formes, en vue d'alimenter d'éventuelles discussions entre les administrateurs du programme et le gouvernement du Québec.

L'objectif est également de rendre pérenne la trace du CJLAP dans l'administration publique en utilisant le potentiel des jeunes leaders qui œuvrent en son sein.

## **II- Contexte**

Les administrations publiques de l'ensemble des pays industrialisés sont actuellement confrontées au défi grandissant de l'adaptation à un monde en transformation accélérée. L'avènement du numérique et de l'intelligence artificielle, la globalisation des échanges économiques, la complexification des structures sociales, l'accroissement des inégalités, la démographie et les migrations de masse, la sécurité ainsi que les impacts des changements climatiques sont les grands enjeux d'aujourd'hui qui demanderont à l'État d'innover tant dans sa gouvernance que dans sa prestation de services.

Paradoxalement, les choix des gouvernements des 40 dernières années ont conduit à une réduction graduelle, mais importante, de la capacité d'action et des ressources dont dispose l'État.

Face à ces contraintes, les gouvernements doivent urgemment mettre en place des initiatives visant l'accroissement de l'innovation dans l'ensemble de ses champs d'activités de façon à pouvoir maintenir les conditions viables à un État-providence efficace. L'appareil de l'État doit également répondre aux défis de société en innovant dans ses politiques publiques, dans ses façons de faire et dans sa prestation de services. Un changement de culture et de leadership s'impose donc dans l'administration publique afin de favoriser la prise de risques, le changement et l'innovation.

Ainsi, depuis quelques années, partout à travers le monde, on observe la mise en œuvre d'initiatives afin de structurer, d'implanter et de formaliser la pratique de l'innovation dans l'administration publique. S'inscrivant dans cette mouvance, le gouvernement du Québec mettrait donc en place une approche intégrée et continue de l'innovation au sein de l'appareil public par la mise en place du PublicLab.

### **Le PublicLab du gouvernement du Québec**

Dédié à encourager, soutenir et mettre de l'avant des projets novateurs, en collaboration avec les ministères ou les organismes (MO), le PublicLab aurait comme principal objectif de contribuer à la modernisation de l'État par le développement de la culture de l'innovation au sein du gouvernement, entre autres à l'aide du numérique, dans le but de

mieux servir les citoyens. Ces projets novateurs pourraient porter sur des problèmes généraux ou transversaux ou encore sur des problèmes plus spécifiques relatifs à la mission d'un MO répondant à un enjeu de société.

Plus spécifiquement, le mandat principal du PublicLab<sup>1</sup> serait d'accompagner, de développer, d'expérimenter et de mettre en œuvre des solutions novatrices en recourant à des méthodes permettant de développer, en co-création avec les acteurs clés (secteur privé, universités, société civile), des politiques publiques répondant davantage aux besoins des citoyens et offrant des services publics plus rapides, plus simples et plus modernes.

Le PublicLab devrait également assurer la formation en matière d'innovation publique au sein de l'appareil gouvernemental, en faire la promotion et assurer le transfert des façons de faire innovantes par le recours, entre autres, à une veille des meilleures pratiques internes ou externes à l'appareil gouvernemental.

Les changements culturels passant généralement, au sein des organisations, par les gestionnaires, une attention particulière devrait être portée à la formation et à la mobilisation de la relève de gestion.

### Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : un potentiel incubateur d'innovation pour l'État

Depuis 2009, le CJLAP est un programme de formation qui permet à des gestionnaires démontrant un fort potentiel de leadership de se préparer à occuper des fonctions de gestion supérieures à titre de cadres de niveau 3, 2 ou 1. Chaque cohorte est composée d'une vingtaine de gestionnaires qui sont appelés à augmenter leur compétence en leadership par le biais d'activités de développement ciblées. Il s'agit à la fois d'un programme d'apprentissage de haut niveau et d'un projet de recherche de l'ÉNAP, mené par la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public (la Chaire) et soutenu par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

L'ÉNAP, dans le cadre du CJLAP, dispose ainsi d'un bassin de gestionnaires à haut potentiel pouvant être mobilisés, tant dans une perspective d'apprentissage que de contribution réelle et directe à une initiative de transformation ou d'innovation dans la fonction publique. À cet égard, le CJLAP pourrait être un partenaire d'intérêt pour la mise en place du PublicLab du gouvernement du Québec.

Les possibilités de collaboration sont multiples, tant pour le gouvernement du Québec que pour l'ÉNAP :

- Formation de gestionnaires à haut potentiel en matière d'innovation;
- Création d'un *think tank* sur l'innovation publique;

---

<sup>1</sup> Dans le contexte du lancement de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022, le Comité interministériel de recherche et d'innovation (CIRI) a reçu le mandat d'analyser, avec l'appui d'experts, la possibilité de créer un laboratoire de l'innovation publique au sein du gouvernement, le PublicLab. SQRI, p. 106.

[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/strategies/recherche\\_innovation/SQRI/sqri\\_complet\\_fr.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/recherche_innovation/SQRI/sqri_complet_fr.pdf)

- Développement de projets pilotes ou de cellules interministérielles et intersectorielles sur diverses problématiques;
- Étalonnage et veille stratégique des meilleures pratiques;
- Collectes de données et vérification d'hypothèses auprès de gestionnaires en fonction;
- Contribution formalisée du milieu académique.

Ce partenariat pourrait constituer un retour direct et concret sur l'investissement que fait le gouvernement du Québec, par l'entremise du SCT, dans le CJLAP. Par ailleurs, le PublicLab pourrait ainsi compter sur des ressources additionnelles en vue de l'atteinte de ses objectifs, tout en renforçant, par le fait même, les parties de son mandat liées à la formation, à la communication, au transfert et à la veille des meilleures pratiques innovantes. Dans une perspective s'inscrivant dans le long terme et en vue d'induire des changements culturels profonds et durables en faveur de l'innovation dans la fonction publique, tant le gouvernement du Québec que l'ÉNAP auraient tout avantage à tisser, dès cette année, les liens structurels de cette collaboration.

### **III- Modalités de collaboration et conditions préalables de mise en œuvre**

Il serait ainsi proposé que le CJLAP soit reconnu comme partie prenante à la structure et au mode de fonctionnement du PublicLab du gouvernement du Québec. À cet égard, même si un tel partenariat apparaît d'emblée mutuellement bénéfique, les modalités de cette collaboration et les conditions préalables à sa mise en œuvre resteraient à définir. Plusieurs paramètres sont ainsi à considérer.

#### **Entente en vigueur entre le SCT et l'ÉNAP**

Une entente liant la Chaire et le SCT est actuellement en vigueur. Cette entente permet d'assurer la pérennité du programme en soutenant financièrement l'embauche de ressources dédiées à ses activités et en reconnaissant le CJLAP comme partie intégrante de la formation de la relève de gestion de la haute fonction publique. Cette entente devrait toutefois être revue dans le contexte d'un arrimage formel avec le PublicLab de façon à ce qu'administrativement, l'exécution des travaux effectués par les cadres participant au programme du CJLAP – qui sont des employés de la fonction publique au sens de la *Loi sur la fonction publique* – soit faite dans le respect des règles administratives et des cadres de gestion applicables. Les normes relatives au respect du droit d'auteur et à la propriété intellectuelle seraient aussi à considérer de façon à ce que les données qui seraient générées par les travaux pourraient être utilisées par la Chaire en vertu de son mandat de recherche.

#### **Adapter la structure du programme du CJLAP**

Le format du programme du CJLAP, ses objectifs ainsi que les périodes de temps qui sont mises à la disposition des gestionnaires pour y participer ne permettent pas que ces derniers assument l'entière responsabilité d'un projet d'innovation à portée gouvernementale, de son idéation à son implémentation. Étant donné la nature et la

structure du CJLAP, la collaboration avec le PublicLab ne pourrait en effet se faire que dans la perspective d'un appui complémentaire aux travaux menés par le PublicLab. Il pourrait, par exemple, s'agir d'implémentation d'une piste d'innovation ou d'un mandat précis en matière d'innovation dans le ministère d'attache de participants, d'approfondissement de pistes de travail ou de test d'hypothèses en équipe, d'étalonnage et de *focus groups*, ou encore de collecte ou de mesure de données sur le terrain.

Toute forme de collaboration demanderait cependant de revoir certains aspects de la structure et du mode de fonctionnement du CJLAP, de façon à ce que les travaux ou les apprentissages s'inscrivent dans le corpus de formation et de recherche, et qu'un temps suffisant soit alloué aux participants pour y contribuer, s'y investir et en retirer les apprentissages souhaités.

### Thématiques et projets ciblés

Les thèmes et projets qui seraient soumis aux participants du CJLAP devraient être choisis soigneusement par le PublicLab et la Chaire afin de s'assurer de la compatibilité de la thématique de travail avec la formule du CJLAP. Ainsi, en amont, les équipes de la Chaire et du PublicLab pourraient analyser les projets en chantier et identifier ceux pour lesquels la contribution des jeunes leaders serait pertinente, en fonction des profils de compétence des participants, de la représentativité des MO et d'autres critères répondant aux attentes des parties. Les projets et thèmes retenus devraient donc avoir des échéanciers à court terme et cibler des besoins précis et bien définis.

### Approche collaborative et tenue systématique d'ateliers de travail

L'un des grands avantages pour le PublicLab dans une collaboration avec le CJLAP serait de pouvoir compter sur une plateforme d'échanges interministérielle, composée de gestionnaires aux profils multidisciplinaires, ayant tous comme caractéristique commune une forte aptitude en leadership. D'ailleurs, il s'agit là des critères qui seraient visés par le PublicLab dans la mise en place des équipes innovantes.

Afin d'arrimer de façon concrète et contributive le CJLAP au PublicLab, il serait en effet essentiel que les activités de formation magistrales soient suivies d'ateliers de travail, permettant de mettre en pratique les enseignements reçus dans le cadre des travaux du PublicLab. L'objectif pourrait ainsi être double : expérimenter ou développer sur le thème du leadership et de l'innovation, ou encore utiliser les aptitudes en leadership des participants pour réaliser les tâches et mandats du PublicLab.

### Codéveloppement et co-coaching

À l'image du Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (PGAGL), la dynamique d'apprentissage du CJLAP devrait être revue pour que le codéveloppement et le co-coaching soient mis en place. En effet, les ateliers de travail susmentionnés nécessitent une approche andragogique distincte, basée parfois sur le co-coaching (à l'instar du PGAGL), d'autres fois sur le codéveloppement, absent du PGAGL. L'apprentissage serait donc à la fois magistral et pratique, misant toujours sur les échanges entre les participants, mais dans un cadre

expérimental distinct, assurant par ailleurs que les diverses hypothèses de collaboration soient bien servies (consultation, expérimentation, prise en charge).

### Sélection et formation des candidats

Par ailleurs, si la structure du programme devait être adaptée, la sélection des candidats devra l'être également. La capacité d'innovation, le leadership transformationnel et les compétences de communications et de collaboration devraient être privilégiés.

Les candidats de chaque cohorte du CJLAP sont soumis à une procédure uniforme (production de certains documents, appui du sous-ministre, réussite d'une entrevue). L'arrimage du CJLAP à la structure du PublicLab entraînerait conséquemment des changements de fond : puisque les candidats seraient notamment sélectionnés pour leur potentiel de leadership, il faudrait que ce critère soit traité primordialement par le jury de sélection pour évaluer le niveau de maîtrise de cette compétence par les candidats (savoir, savoir-faire et savoir-être), de même que leur aptitude à développer et mettre en œuvre des innovations. À cet égard, une implication de représentants du PublicLab dans la sélection des candidats pourrait être souhaitable.

### Formations préalables obligatoires

Une formation préalable sur le thème du leadership transformationnel serait nécessaire. Cette dernière pourrait être complémentaire à celle prévue au PGAGL. De même, une formation spécifique sur le PublicLab, ses fondements, ses objectifs, son mode opératoire serait essentielle pour s'assurer de l'adhésion et de la compréhension de tous, ainsi que de l'acceptation des manières de faire en matière d'innovation.

## **IV- Objectifs ciblés et notion d'évaluation**

L'objectif du CJLAP est double, soit de contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et de répondre aux besoins des milieux de pratiques du secteur public en matière de développement du leadership. La participation des jeunes leaders au PublicLab devrait respecter les visées du programme, en plus de s'assurer que les compétences cibles seraient développées. Il serait donc important de démontrer la pertinence et les gains obtenus en mettant de l'avant cette participation au PublicLab.

Un gain majeur pour le programme du CJLAP de participer au PublicLab serait celui d'intégrer une dimension expérientielle du leadership transformationnel. Cet ajout, par le biais d'apprentissages dans l'action de plusieurs compétences, bonifierait les visées du programme en plus d'appuyer le renforcement de la culture d'innovation et de collaboration au sein de l'administration publique.

Le PublicLab permettrait donc un développement accéléré de compétences, car le fait de participer à des mandats concrets offrirait tout à la fois une manière intelligente et créatrice d'agir. Les principes de base de l'apprentissage dans l'action sont essentiels aux jeunes leaders afin de maximiser le développement de leurs compétences, soit :

- Résoudre des problèmes et des questions complexes;
- Trouver des solutions aux causes fondamentales d'un problème;

- Déterminer une nouvelle orientation stratégique ou maximiser de nouvelles opportunités;
- Produire des idées créatives.

### Bonification des objectifs ciblés par le programme

Comme mentionné précédemment, les objectifs du programme du CJLAP seraient non seulement atteints, mais seraient bonifiés par l'introduction de la dimension expérientielle. Voici comment une participation au PublicLab viendrait renforcer les objectifs spécifiques du programme.

#### Découvrir le contexte particulier des postes de cadres supérieurs

Le PublicLab devrait être une immersion dans la réalité des cadres supérieurs et permettre de vivre des expériences concrètes d'application, notamment pour le sens politique, la capacité d'influencer, la collaboration, le sens de l'État, etc.

Tout projet d'innovation publique majeur entraîne des impacts majeurs. Les décisions de gestion qui en découlent revêtent en ce sens un caractère politique et interpellent des capacités de mobilisation et de collaboration.

#### Sensibiliser les jeunes leaders aux défis de gestion de la transformation

Participer à des projets d'innovation concrets basés sur des besoins réels de l'administration publique permettrait aux jeunes leaders de développer leur conscience organisationnelle et d'être partie prenante de la transformation organisationnelle gouvernementale.

Les approches collaborative, multisectorielle et interministérielle des projets d'innovation permettraient aux jeunes leaders d'élargir et de diversifier leur connaissance des divers enjeux auxquels est confrontée l'administration publique.

#### Sensibiliser les jeunes leaders aux compétences managériales nécessaires pour exercer un poste d'encadrement

Le PublicLab miserait sur la collaboration et permettrait de vivre une expérience d'apprentissage dans l'action, ce qui accentuerait le développement réel de trois composantes des compétences managériales nécessaires pour exercer, de nos jours, un poste d'encadrement, et ce, dans un souci de transfert de connaissances et de gestion des talents.

D'abord, la capacité de mettre en valeur l'importance du transfert d'expertise, qu'il s'agisse de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être, entre un jeune leader et un gestionnaire d'expérience. Pour assurer le succès de la participation du CJLAP auprès du PublicLab, il faudrait l'implication de mentors qui seraient en mesure de supporter un PublicLab, de supporter une équipe de contributeurs, donc d'effectuer du mentorat de groupe. Le transfert d'expertise serait alors ainsi bonifié par les différents échanges au sein du groupe.

Ensuite, la capacité de reconnaître et de valoriser la contribution des jeunes leaders qui incarnent la relève auprès de leurs pairs dans l'administration publique ainsi qu'auprès du grand public. La participation des jeunes leaders au PublicLab serait une marque de confiance à leur égard et une reconnaissance de leur potentiel. Une belle façon de croire en la relève, de les impliquer et pourquoi pas, d'apprendre d'eux!

Finalement, la capacité de promouvoir la reconnaissance des gestionnaires d'expérience chevronnés et dévoués par leur implication à titre de mentors auprès des jeunes leaders pourrait se poursuivre pour ceux qui souhaitent ce type d'accompagnement individualisé. Cependant, une banque de coachs ayant un profil affirmé de leadership transformationnel pourraient accompagner et transférer leur expertise auprès de groupes de jeunes leaders impliqués au sein du PublicLab. Ainsi, la sélection des coachs pourrait s'effectuer à l'aide du questionnaire sur le leadership transformationnel (TLQ) ou par lettre de recommandations stipulant que ce gestionnaire a piloté avec succès des transformations au sein de l'administration publique.

### Valider les profils de compétences pour les cadres

La participation au PublicLab serait en soi un moteur puissant de développement des compétences du gestionnaire-leader axé directement sur le leadership transformationnel. Le profil de compétences du gestionnaire-leader en deviendrait tout simplement enrichi, et ce, sur la base d'une participation à une expérience réelle et pertinente.

### Mise à jour du moyen d'évaluation

Afin d'être en mesure de valider le développement des compétences des jeunes leaders, un nouveau questionnaire d'évaluation 360 vient justement d'être inséré au programme, soit le TLQ dont il est fait mention plus haut. Ce questionnaire s'inscrit directement dans le virage du CJLAP de développer des compétences axées sur le leadership transformationnel. Le PublicLab permettrait une expérience de développement basée sur l'apprentissage dans l'action, favorisant ainsi des ancrages concrets de leadership transformationnel, d'influence, de collaboration et d'innovation. Ce nouveau questionnaire permet de mettre en lumière les compétences déjà présentes en début de programme et de juger de l'amélioration de celles-ci par une seconde lecture à la suite de la participation, entre autres, à un PublicLab.

Le PublicLab deviendrait alors un moyen concret de développement et d'évaluation des compétences reliées au leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel est principalement axé sur les relations interpersonnelles. La participation au PublicLab serait une opportunité concrète d'expérimenter et de développer ses habiletés relationnelles. Puisque le profil de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique a comme principale assise le leadership transformationnel, il va de soi qu'une implication du CJLAP au PublicLab permettrait de mettre en œuvre cette compétence clé.

Finalement, le PublicLab viendrait consolider les fondements de base du profil de compétences du gestionnaire-leader : l'engagement et le sens des responsabilités, la gestion de soi et l'adaptabilité, les aptitudes cognitives et finalement le sens des relations interpersonnelles (par sa dimension expérientielle).

## V- Hypothèses de fonctionnement

Différentes hypothèses de fonctionnement tenant compte des enjeux soulevés et des paramètres à respecter sont ici présentées. Ces pistes pourraient servir à alimenter les échanges entre les représentants de la Chaire et du PublicLab en vue de définir les modes de collaboration possibles qui pourraient être mis en place.

Modèle	Instance consultative stratégique sur une question (particulièrement au niveau de la gestion du changement)	Instance d'idéation pour chaque projet retenu par le PublicLab ( <i>think tank</i> )	Instance qui prend en charge l'analyse d'impacts en gestion du changement	Déploiement sur le terrain (expérimentation)	Laboratoire sur le leadership	Prise en charge complète d'un projet compatible avec la structure du programme
<b>Mode de fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP agissent à titre de consultants auprès du PublicLab.</li> <li>Ils s'impliquent de manière complémentaire aux travaux du PublicLab, en exprimant des opinions, en approfondissant des pistes de travail ou en effectuant des étalonnages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque qu'un projet est confirmé, Les gestionnaires participant au CJLAP effectuent systématiquement un processus d'idéation afin de promouvoir des pistes de réflexion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP prennent en charge l'analyse d'impacts à haut niveau lors de la proposition d'un projet au PublicLab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation sur le terrain, dans les MO, des innovations développées par le PublicLab.</li> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP introduisent les innovations dans leur MO et en testent la transférabilité, la pertinence ou tout autre critère à valider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP seraient appelés à proposer, étudier, tester des innovations en matière d'exercice du leadership.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP prennent en charge un projet du PublicLab.</li> <li>Plus spécifiquement, sous l'égide permanente du PublicLab, ils contribuent de manière active à certaines composantes inhérentes au développement de l'innovation.</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet d'obtenir rapidement un point de vue sur une question en particulier</li> <li>S'insère facilement dans le cheminement d'une cohorte</li> <li>Demande peu de préparation de la part des participants</li> <li>Contribue au partage de l'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CJLAP est au cœur de l'innovation gouvernementale</li> <li>Permet de développer plusieurs compétences</li> <li>Permet au PublicLab de bénéficier d'une vision différente, celle des gestionnaires participant au CJLAP, et d'avoir le pouls de plusieurs MO en même temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de cibler rapidement les impacts reliés à l'innovation souhaitée afin de mettre en place par la suite la stratégie en GDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilise l'expertise et les connaissances des participants</li> <li>Permet d'expérimenter avant une implantation officielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de gestionnaires à fort potentiel</li> <li>Les gestionnaires participant au CJLAP sont reconnus pour leur exercice du leadership</li> <li>Le calendrier des activités du CJLAP pourrait permettre, à la suite de modules magistraux, la tenue d'ateliers de travail sur le thème du leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet ayant une petite portée</li> <li>Projet à court échéancier</li> </ul>
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne permet pas de traiter en entier la problématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets à valider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiert une implication des participants dès le début du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessite une implication importante de la part des participants en termes de temps et d'efforts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'implication attendue des participants risque d'être élevée</li> <li>La participation de plusieurs gestionnaires sera nécessaire, un tel exercice ne pouvant se faire individuellement</li> <li>L'engagement des participants sera à long terme, car les quelques 18 mois du programme ne seront pas suffisants pour l'expérimentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessite une implication importante de la part des participants</li> </ul>
<b>Indicateur – livrable attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer la recommandation de la cohorte au PublicLab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions proposées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'un rapport d'expérimentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires sur une approche théorique</li> <li>Formulation de pratiques à tester</li> <li>Expérimentation sur le terrain</li> <li>Prise en charge d'une demande concrète d'innovation en matière de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livraison du jalon ou du projet</li> </ul>

## **VI- Les avantages**

### Avantages pour la Chaire

- Permettrait d'accroître sa visibilité et rendre plus tangible sa contribution dans les activités courantes des MO;
- Disposerait d'une structure qui favoriserait la collaboration.

### Avantages pour le PublicLab

- Bénéficierait de l'apport de gestionnaires motivés, disponibles, dynamiques, curieux et compétents;
- Permettrait de former un grand nombre de personnes en innovation, devenant ainsi des agents multiplicateurs dans leur milieu de travail.

### Avantages pour les jeunes leaders

- Mettrait en pratique les aptitudes en leadership;
- Concrétiserait davantage la portée du programme du CJLAP. En effet, la participation au PublicLab permettrait une mise en œuvre concrète que le programme actuel offre présentement à géométrie variable;
- Motiverait davantage les jeunes leaders à participer au programme.

### Enjeux pour la Chaire

- Nécessiterait une révision du programme actuel pour intégrer certaines formations;
- Nécessiterait de convenir d'une entente de confidentialité avec le PublicLab;
- Demanderait une préparation et une sélection des projets pour lesquels les jeunes leaders s'investiraient.

### Enjeux pour le PublicLab

- Nécessiterait de déterminer les paramètres précis dans lesquels des gestionnaires participant au CJLAP seraient impliqués dans un PublicLab;
- Impliquerait de déployer un nombre suffisant de projets.

### Enjeu pour les jeunes leaders

- Requerrait de leur part une participation et un engagement plus importants.

## **VII- Les suites à donner**

Le projet de PublicLab est actuellement en attente d'une décision gouvernementale avant d'être mis en œuvre. En avril 2018, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) et le SCT ont eu des échanges afin d'assurer l'arrimage du PublicLab avec les mesures concernant l'innovation publique qui sont inscrites dans la Stratégie pour une administration publique numérique (APN). Plus particulièrement, cet arrimage concerne les mesures 4 à 6 du Plan d'action 2018-2019<sup>2</sup> accompagnant l'APN et qui vise à :

*4 - Rendre disponibles des environnements d'innovation et d'apprentissage;*

*5 - Créer de nouvelles cellules d'innovation;*

*6 - Stimuler l'innovation pour en faire une pratique courante de l'administration publique.*

La création du PublicLab viserait donc à mettre en œuvre ces mesures et à contribuer par le fait même à l'atteinte de certains des objectifs de l'APN. De l'avis des équipes du MESI responsables du développement du projet de PublicLab, le CJLAP serait un partenaire idéal dans la réalisation de ces mandats. La décision finale quant au lancement de l'initiative ne viendra qu'après l'élection du 1<sup>er</sup> octobre prochain. Une fois cette décision rendue, les responsables de la Chaire auront, selon nous, tout en main pour amorcer des échanges que nous souhaitons fructueux.

## **VIII- Conclusion : pourquoi mettre le CJLAP à profit**

Il nous apparaît clair que la conduite du changement dans les organisations doit être soutenue par les gestionnaires. À ce titre, le PublicLab devrait être en mesure d'implanter ces changements dans les organisations. Les employés devront ainsi être mobilisés à le faire, à mettre en œuvre les innovations proposées.

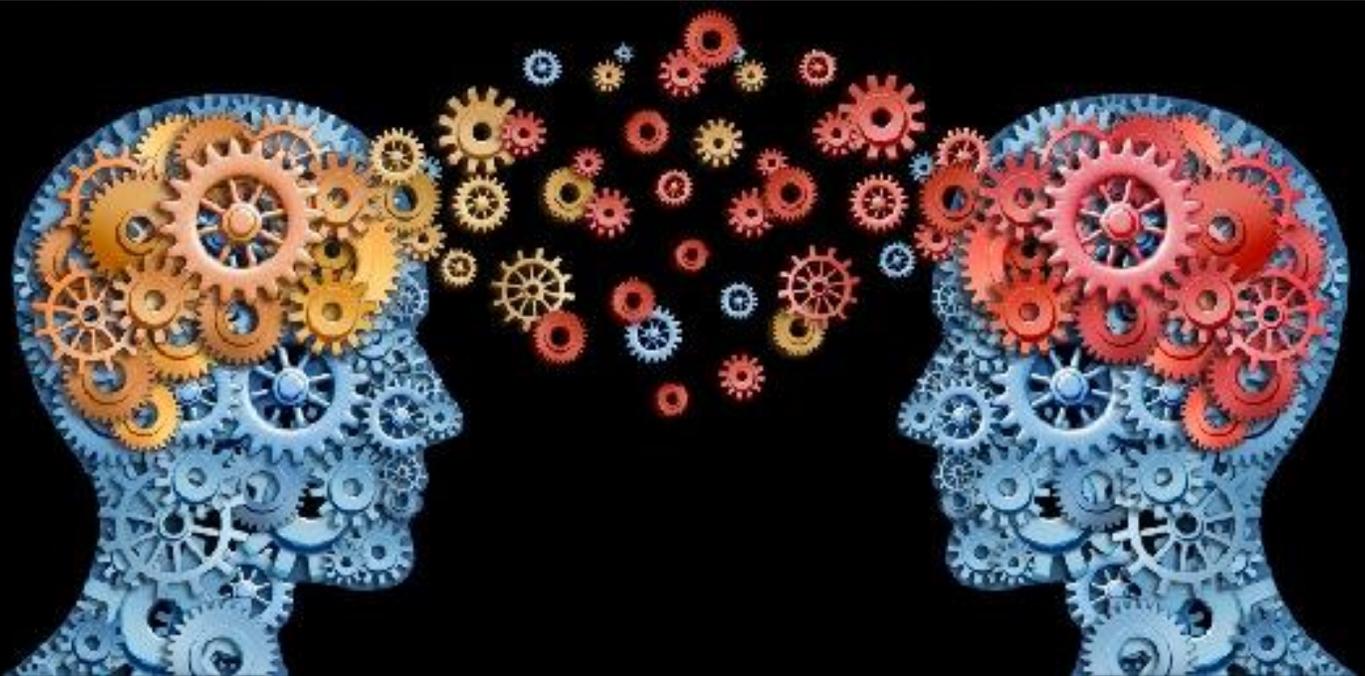
Un leadership fort doit ainsi être exercé par les gestionnaires, car peu importe l'aspect novateur d'un changement, s'il ne peut être expliqué, vulgarisé correctement, minces sont les chances qu'il soit adopté. À ce titre, l'apport du CJLAP serait indéniable pour le PublicLab : il est composé de jeunes cadres reconnus pour leur potentiel en leadership et ils proviennent de plusieurs MO de la fonction publique.

Nous ajoutons que peu importe l'implication que pourrait avoir le CJLAP, il demeure que puisque l'exercice du leadership demeure en filigrane de toute intervention en milieu de travail, il semble qu'il y ait avantage à impliquer des gestionnaires reconnus pour leur potentiel dans l'exercice du leadership, voire même à innover dans l'exercice du leadership, une compétence transversale essentielle.

---

<sup>2</sup> <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/strategie-pour-une-administration-publique-numerique/>

# PARTENAIRES D'INNOVATION



Cercle  
des jeunes leaders

