



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public

**Un leadership confirmé,
une pertinence reconnue!**



**Bilan annuel
2016-2017**



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
Courriel : ChaireLaCapitale@enap.ca
Web : www.chairelacapitale.enap.ca

Table des matières

Mot de la titulaire	1
La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public	3
L'équipe de la Chaire.....	6
Le comité consultatif	10
Le site web.....	11
Les axes de recherche et les communications scientifiques	13
Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique	15
Axe 2 : Le Leadership des secteurs privé et public	15
Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail	16
Axe 4 : L'évaluation des compétences et le profil des leaders.....	16
Communications et colloques.....	17
Bourses-étudiants	19
La formation : Le Cercle des jeunes leaders.....	21
Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.....	23
Des cohortes qui cheminent	23
La cohorte <i>Jean-St-Gelais</i>	23
Cohorte 7	25
Nos jeunes leaders en 2016 - 2017	26
Valorisation de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public	27
Prix d'excellence de l'administration publique du Québec	29
De la suite dans les idées – Canal Savoir	29
Le Devoir – Dossier thématique Fonction publique	29
Le Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso.....	30
Atelier de leadership pour femmes parlementaires	30
Mot de la fin	31

Mot de la titulaire



Natalie Rinfret,
Titulaire de la Chaire

Consolider... C'est une année importante qui s'achève pour la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. En effet, l'année 2016-2017 fut une année de consolidation afin de permettre à la Chaire de prendre un nouvel envol. Quelques mois de démarchage nous ont permis d'obtenir, pour l'année 2017-2018, un financement de 100 000\$ du Secrétariat du Conseil du Trésor pour le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ce financement garantit la mise en place de deux cohortes, dont la première a été lancée le 7 avril 2017 alors que la deuxième débutera à l'automne. Avec ce financement, le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique est officiellement reconnu comme programme gouvernemental de développement de la relève des cadres à haut potentiel par le Secrétariat du Conseil du Trésor et sera inscrit dans le plan de gestion des ressources humaines 2017-2022. C'est une belle preuve de reconnaissance de la qualité de notre programme de développement du leadership et de l'impact positif de notre formation sur les gestionnaires de la fonction publique québécoise.

Rayonner... L'année 2016-2017 fut aussi une année de rayonnement pour l'équipe de la Chaire. Plusieurs communications scientifiques et ateliers ont eu lieu, certaines permettant de diffuser les résultats des recherches émanant du Cercle des jeunes leaders, d'autres des recherches sur le transfert des connaissances et le mentorat au sein de la fonction publique provinciale et fédérale. Aussi, le Cercle des jeunes leaders a rayonné à plusieurs occasions ; mention spéciale du Prix d'excellence de l'institut de l'administration publique de Québec, cahier spécial de la Fonction publique dans le quotidien *Le Devoir* et reconnaissance de son innovation dans la troisième saison de l'émission *De la suite dans les idées !* du Canal Savoir.

Des partenaires indispensables et une équipe performante... Rien de tout ceci ne serait possible sans le soutien de nos partenaires et le dévouement constant de tous les membres de l'équipe. Depuis maintenant 11 ans, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public reçoit un support financier de La Capitale mutuelle de l'administration publique. Nous tenons à remercier Monsieur Jean St-Gelais, Président du conseil et chef de la direction pour son appui indéfectible. Notre équipe se surpasse jour après jour afin d'offrir aux jeunes leaders une formation répondant aux besoins des gestionnaires de l'administration publique et de participer au développement des connaissances des pratiques en leadership dans le secteur public. Je tiens à souligner l'engagement de l'équipe de la Chaire, des assistants de recherche, du comité consultatif et du conseiller scientifique qui donnent à nos travaux sur le leadership une pertinence leur permettant de rayonner dans toutes les sphères de l'administration publique.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. Rinfret'.

Natalie, Rinfret, Ph. D.
Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Professeure titulaire à l'ENAP

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Faits saillants

- ❖ La Capitale Groupe financier a bonifié son entente de partenariat avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.
- ❖ La Financière agricole du Québec a renouvelé son entente de partenariat pour trois années avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.
- ❖ L'expertise de la Chaire a été soulignée dans plusieurs communications au rayonnement important.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

Découvrez la Chaire

La mission

La **Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public** a pour mission de contribuer au développement des connaissances et des pratiques en leadership dans le secteur public. Son expertise s'articule autour de trois volets principaux; la recherche, la formation ainsi que la transmission de connaissances.

Reconnaissant l'importance d'allier la théorie à la pratique, la Chaire diffuse ses résultats de recherche et assure la formation et la transmission des connaissances auprès des gestionnaires de l'administration publique et de la communauté de l'ENAP.

La Chaire La Capitale tente de répondre aux besoins émergents des milieux de pratique du secteur public et d'en valoriser les acteurs. Le leadership est un objet de recherche dont il importe de favoriser la concrétisation dans l'action auprès des dirigeants de l'administration publique. Le programme **Cercle des jeunes leaders de l'administration publique** est un exemple de ce type de transfert.

Les valeurs

L'objet d'intérêt et l'inspiration de la Chaire est le **leadership** et le moteur de ses actions est la **personne** qui œuvre dans le secteur public.



Trois piliers incarnent les valeurs partagées par notre équipe, nos membres et nos partenaires:

- ❖ L'**innovation**, inspirée par notre créativité, qui favorise le développement du savoir académique sur le leadership ;
- ❖ L'**audace**, qui conduit aux transformations et à l'atteinte de résultats dans les organisations ;
- ❖ La **synergie**, valeur d'ouverture, qui permet de rassembler les personnes intéressées par le leadership public à travers des réseaux.

La Chaire est reconnue pour sa contribution au développement et au partage des connaissances sur le leadership, ainsi que pour ses efforts de valorisation et de reconnaissance des leaders de l'administration publique québécoise.

Les objectifs

La Chaire a pour double objectifs de contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et de répondre aux besoins des milieux de pratique du secteur public en matière de développement du leadership. Ces objectifs se réalisent par l'entremise de moyens spécifiques :

- ❖ Conception et réalisation d'activités favorisant le transfert et la mobilisation de connaissances en leadership public ;
- ❖ Accompagnement des gestionnaires dans l'autoévaluation et l'exercice de leur leadership ;
- ❖ Offre de bourses et d'expériences de recherche à des étudiants de 2^e et 3^e cycles ainsi que des stages à des chercheurs postdoctoraux.

L'équipe de la Chaire



TITULAIRE

Natalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership public depuis 2005. Elle est titulaire d'un Ph. D. en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa et a réalisé des études postdoctorales, en motivation humaine, à l'Université du Québec à Montréal. Elle est l'auteure de plusieurs articles et de livres et agit également comme consultante auprès d'organismes publics. En 2004, elle a reçu le prix d'excellence en recherche de l'ENAP. Elle est membre fondatrice du Groupe Femmes, Politique et Démocratie et est membre du CA de l'IAPQ et du Conseil du statut de la femme.

Madame Rinfret concentre actuellement son enseignement et ses contributions sur les thèmes reliés au comportement au sein des organisations et aux compétences de gestion et de développement de la carrière des cadres.

Cette année, en plus de ses activités d'enseignement à la maîtrise en administration publique, Natalie a participé à la rédaction de plusieurs articles scientifiques et a prononcé diverses conférences scientifiques et professionnelles.



COORDONNATRICE DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE

Jennifer Grenier est titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université Laval et d'un baccalauréat en sciences sociales (criminologie et sociologie) de l'Université d'Ottawa. Jennifer a d'abord rejoint la Chaire en mai 2016 comme assistante de recherche. Depuis janvier 2017, elle coordonne les activités de recherche de la Chaire et du Cercle des jeunes leaders.

Elle est spécialisée en recherche empirique qualitative. En plus de ses travaux à la Chaire, son domaine de recherche porte de manière générale sur l'accès au droit et à la justice, les personnes vulnérables (dont les aînés) ainsi que sur les modes alternatifs et les modes d'intervention en situation de conflits (dont la médiation scolaire et sociale).

Elle est présidente du Conseil d'administration de l'organisme l'Interface, où elle est également médiatrice citoyenne depuis 2012.

Cette année, comme coordonnatrice des activités de recherche à la Chaire, Jennifer a contribué au développement du réseau de la Chaire, à la rédaction d'articles et à la préparation de communications scientifiques et professionnelles.



SECRÉTAIRE DE DIRECTION

Marie-Josée Dionne a rejoint la Chaire en 2014 à titre de secrétaire de direction après avoir exercé diverses fonctions durant près de six ans au service d'évaluation des compétences. Dotée d'un savoir-être exceptionnel, Marie-Josée assure un service à la clientèle remarquable pour le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ses fonctions l'amènent à collaborer avec les nombreux partenaires au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise, ainsi que nos partenaires privés. Grâce à son professionnalisme, Marie-Josée est à l'image de la Chaire qui offre un accompagnement personnalisé et dynamique aux participants.

Cette année, Marie-Josée a joué un rôle essentiel pour la Chaire auprès de ses partenaires internes et externes. Sa contribution au Cercle des jeunes leaders sur le plan relationnel et logistique est exceptionnelle. L'équipe de coordination est heureuse de pouvoir compter sur son soutien administratif rigoureux et polyvalent.

ACCOMPAGNATEUR-COACH POUR LE CERCLE DES JEUNES LEADERS



Claude provencher a rejoint la Chaire en 2013, d'abord pour participer à la sélection des candidats et depuis janvier 2017 comme responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders. Il a aussi été mentor à quelques reprises pour de jeunes leaders inscrits au Cercle.

Ayant lui-même travaillé au sein de la fonction publique durant plus de 30 ans, il a cumulé près de 25 années d'expérience à titre de gestionnaire dans plusieurs ministères et organismes. Il a eu l'occasion d'occuper des fonctions de directeur général et de sous-ministre adjoint. Sa carte de visite dans les organisations où il a travaillé a toujours été la gestion des personnes.

Claude Provencher a récemment acquis une formation en coaching individuel et d'équipe de l'École International Mosaïk. Cette formation est reconnue par l'International Coach Federation (ICF). Il croit fermement que chaque individu possède un potentiel d'amélioration en lui et il est enthousiaste à l'idée de pouvoir permettre à des personnes de maximiser ce potentiel.

Cette année, Claude a pris part à l'accompagnement des jeunes leaders dans leur développement. Claude, qui est lui-même issu d'un programme de préparation de la relève de cadres de la fonction publique du Québec, est tout à fait convaincu que le développement des jeunes leaders contribue de façon significative à une fonction publique plus performante.



CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Daniel Maltais est professeur depuis plus de vingt ans à l'École nationale d'administration publique et siège sur de nombreux comités de recherche. Soucieux d'arrimer ses préoccupations scientifiques et académiques, il agit à titre d'expert-conseil notamment auprès du Secrétariat aux emplois supérieurs et du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec.

Ses travaux de recherche portent principalement sur l'interface politico-administrative, le leadership et l'innovation dans le secteur public. Deux publications en ce sens sont parues cette année. Depuis 2011, il mène une étude sur le leadership dans le secteur de la police.

Collaborateur et conseiller de longue date à la Chaire en leadership, il a notamment été coorganisateur et animateur du colloque *Le leadership en action*, un leadership public en question de 2009. Il est co-chercheur sur plusieurs projets de la Chaire, dont le Cercle des jeunes leaders.

LES ÉTUDIANTS

Sébastien Binette est titulaire d'un baccalauréat en sociologie de l'Université Laval et termine présentement son mémoire en anthropologie sociale et culturelle à cette même institution. Il a rejoint la Chaire entre mai et décembre 2016 afin de soutenir la rédaction d'articles scientifiques concernant principalement les thèmes du leadership, du mentorat et du coaching.

En plus de sa contribution à la recherche, son expertise en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication a été grandement appréciée par l'équipe, spécialement en ce qui concerne le programme du *Cercle des jeunes leaders*.



Sébastien travaille actuellement au *Centre de recherche sur les soins et les services de première ligne de l'Université Laval* (CERSSPL-UL) comme assistant de recherche.



Miché Ouédraogo détient un master 2 en management des projets de l'Institut africain de management, une licence en économie et sciences de gestion de l'Université de Koudougou et une licence en statistique de l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso. Il est actuellement candidat au doctorat en administration publique, option analyse et management des politiques publiques à l'École nationale d'administration publique.

Miché a rejoint la Chaire en juin 2015. Il collabore à la gestion et l'analyse des bases de données du programme *Cercle des jeunes leaders*. Il participe également au projet de recherche *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public* et donne des charges de cours à la maîtrise sur le campus de l'ENAP à Québec et à Montréal.



Jessica Tornare est titulaire d'un diplôme d'études comptables et financières du CNAM-Intec (France), et d'un Executive MBA de HEC Paris. Après avoir occupé plusieurs postes de direction dans le secteur public français, elle poursuit des études doctorales en administration publique à l'ENAP, sous la direction de la professeure Natalie Rinfret.

Jessica s'est jointe à la Chaire en juillet 2015. Elle collabore aux différentes activités de recherche liées au Cercle des jeunes leaders.

Jessica est aussi chargée de cours sur le campus de l'ENAP à Montréal.

Bernard Vandal est titulaire d'une maîtrise en Administration publique (M.A.P) et d'un D.E.S.S. en gestion publique de l'ENAP en plus d'un baccalauréat en histoire et d'un certificat en études anciennes de l'Université Laval. Dirigé par les professeurs Natalie Rinfret et Daniel Maltais, et appuyé par la Chaire et le CSPQ, son projet de maîtrise s'est intéressé aux services partagés gouvernementaux.

Bernard a fait partie de la Chaire de la mi-avril 2015 au mois d'août 2016. Ses principales tâches étaient l'organisation du séminaire annuel 2016 de la Chaire, la création et la diffusion de son bulletin de veille l'État du leadership et la rédaction de son bilan annuel. Il a également apporté son soutien aux activités du Cercle des jeunes leaders.



Célia Ventura-Giroux est titulaire d'une maîtrise en sciences forestières et d'un baccalauréat en aménagement et environnement forestiers de l'Université Laval. Elle complète présentement un diplôme d'études supérieures spécialisées en technologie éducative et environnements d'apprentissage numérique.

Elle a rejoint la Chaire en janvier 2017 à titre d'assistante de recherche afin de soutenir la rédaction d'articles scientifiques sur les bonnes pratiques de formation et d'andragogie. Elle collabore aussi à la recension des écrits sur différents thèmes de recherche de la Chaire.

Célia travaille actuellement à Revenu Québec comme conseillère pédagogique à la Direction de l'intégration des savoirs et des processus opérationnelles au service des compétences et de la gestion du changement.

Le comité consultatif

Afin que les activités de la Chaire en leadership demeurent pertinentes, il est primordial de rester bien ancré dans la réalité des milieux de la fonction publique québécoise.

Mis en place à l'automne 2013, le rôle du comité consultatif est de s'assurer de la pertinence et de la cohérence de l'ensemble des activités de mobilisation des connaissances et de valorisation du leadership de la Chaire.

Le comité consultatif conseille la titulaire de la Chaire sur des questions touchant l'orientation de la chaire et sur la diffusion des résultats de recherche et la transmission des connaissances auprès des gestionnaires de l'administration publique et de la communauté de l'ENAP. De plus, le comité consultatif reçoit annuellement le bilan des activités et le rapport financier de la Chaire.

Le comité consultatif est composé de :

- ❖ **Robert Keating**, Président-directeur général de La Financière agricole du Québec
- ❖ **Stéphane Labrie**, Président-directeur général, Régie du bâtiment du Québec
- ❖ **Marie-Josée Linteau**, administratrice de sociétés, La Capitale mutuelle de l'administration publique et la Capitale groupe financier
- ❖ **Marc Lacroix**, membre et Président de la Commission de la fonction publique du Québec
- ❖ **Natalie Rinfret**, professeure et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, ENAP

Le site web

Quelques statistiques...

Entre le 1^{er} mai 2016 et le 30 avril 2017, il y a eu 5 123 visites sur le site Web de la Chaire et ce, par 3 605 visiteurs distincts. Il est intéressant de constater que près de 68% de ces visiteurs en étaient à leur première visite sur le site web.

Les pages les plus visitées sont :

- ❖ Page d'accueil du site
- ❖ Présentation du cercle des jeunes leaders
- ❖ Nom de la Cohorte Jean-St-Gelais
- ❖ Séminaire annuel édition 2016
- ❖ Portrait des jeunes leaders de la Cohorte Jean-St-Gelais
- ❖ Portrait des jeunes leaders de la Cohorte Dominic-Savoie
- ❖ Nouvelle – Synthèse du rapport du Conference Board of Canada « The Leadership Outlook, Leadership Driving Organizational Performance ».
- ❖ Mise en candidature Cohorte 2017-2019
- ❖ Nom des cohortes – Cohorte Dominic-Savoie
- ❖ Équipe de la Chaire

Au terme de cette année, on peut conclure que le site a été un moyen de communication pertinent, notamment en ce qui a trait au programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

Les axes de recherche et les communications scientifiques

Faits saillants

- ❖ Les travaux de la Chaire ne passent pas inaperçus au 85^e Congrès de l'Acfas à Montréal, alors que trois communications scientifiques par affiches y ont été présentées.
- ❖ Le rapport d'intervention de Bernard Vandal sur le suivi de la première année du Plan de transformation : pour des services partagés performants utilisés comme levier d'une gestion rigoureuse des dépenses de l'État, 2015-2018 du Centre de services partagés du Québec a été déposé.
- ❖ Deux assistants de recherche à la Chaire et candidats au doctorat sous la direction de Natalie Rinfret, ont obtenu des bourses importantes pour souligner l'excellence de leurs travaux liés au leadership : Miché Ouédraogo a remporté la bourse d'excellence Michel-Leclerc et Jessica Tornare est la récipiendaire d'une bourse Mitacs Accélération.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique

Chercheurs et étudiants se rendent en milieu professionnel afin de développer des connaissances sur les attitudes, les pratiques et les contextes propices à la gestion du changement et des connaissances dans les organisations publiques. Ce processus de recherche permet ainsi à la Chaire de répondre à des besoins directement exprimés en milieu de travail et de mobiliser ces connaissances acquises.

❖ Recherche en cours

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

Chercheurs: Natalie Rinfret, Francine Tougas, Lilly Lemay, Daniel Maltais & Nathalie Houlfort.

Collaborateur: John P. Girard

Partenaires: Secrétariat du Conseil du trésor et l'École de la fonction publique du Canada

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

❖ Travail réalisé par un étudiant gradué, en collaboration avec l'équipe de la Chaire

Suivi de la première année du Plan de transformation 2015-2018 du Centre des services partagés du Québec.

Le rapport lié au projet d'intervention de Bernard Vandal, étudiant à la maîtrise et assistant de recherche à la Chaire, a été déposé en septembre 2016 alors que les travaux et entrevues pour sa réalisation se sont déroulés de juin 2015 à mai 2016. Le projet a été supervisé par les professeurs Daniel Maltais et Natalie Rinfret.

❖ Publication

Vandal, B. (2016). **Suivi de la première année du Plan de transformation : pour des services partagés performants utilisés comme levier d'une gestion rigoureuse des dépenses de l'État, 2015-2018 du Centre de services partagés du Québec.** Rapport de projet d'intervention, ENAP.

Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public

Le leadership dans le secteur public et l'entreprise privé est-il identique? Si cette distinction existe, comment peut-elle se présenter? Tout ce questionnement est à la base de cet axe de recherche.

❖ Recherche en cours

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

Chercheurs : Sophie Brière et Natalie Rinfret

La présente recherche vise à dresser un portrait approfondi de la présence des femmes sur des conseils d'administration au Québec et leur impact sur la performance de ceux-ci, dans un contexte où le gouvernement du Québec a adopté une loi visant la parité sur les conseils d'administration des sociétés d'État pour 2012. À l'aide de données empiriques recueillies à partir de cas concrets, cette recherche permet de documenter les pratiques des entreprises privées et des sociétés d'États qui ont une présence significative de femmes actives sur leur conseil d'administration. La relation entre la présence des femmes et la performance des organisations est ainsi explorée au sein de cette recherche.

❖ Publication

Brière, S., Rinfret, N., Lee-Gosselin, H. & Villeneuve, M. (soumis). **Impact of the presence of women on public sector and private corporations in Quebec: What may be learned from the multiple discourses of board members?** International Journal of Corporate Governance.

Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail

Le leadership transformationnel influence-t-il la qualité de vie au travail? Si oui, de quelle façon? Est-ce que l'effet combiné du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle est susceptible d'influencer d'autres déterminants de la qualité de vie au travail que la motivation et la mobilisation des acteurs de l'administration publique? L'ensemble de ces questions nourrissent la réflexion de cet axe de recherche.

❖ Travaux d'une étudiante au doctorat

Dirigeants du secteur public au Québec : pourquoi, comment et pour quels résultats mettent-ils en place une politique stratégique de qualité de vie au travail?

Cette recherche de Jessica Tornare, candidate au doctorat et assistante de recherche à la Chaire, comporte trois objectifs : 1) Identifier les motivations et le profil des dirigeants au Québec qui mettent en place dans une organisation publique une stratégie de qualité de vie au travail; 2) Analyser et comparer les pratiques mises en œuvre et leurs effets; 3) Déterminer les effets de cette stratégie et des pratiques mises en œuvre sur les différentes composantes de la performance de l'organisation publique.

Axe 4 : L'évaluation des compétences et le profil des leaders

Les défis auxquels font face les leaders d'aujourd'hui suscitent des attentes considérables à leur égard. Quel est le profil de compétences qui permet aux leaders de répondre adéquatement aux enjeux de la mondialisation, de la gestion de la performance et de la turbulence incessante de l'environnement? Quels sont les meilleurs outils pour évaluer leurs compétences en leadership?

❖ Recherche en cours

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Chercheurs : Natalie Rinfret, Daniel Maltais & Jennifer Grenier

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

❖ Travaux d'un étudiant au doctorat

Mentorat et transfert des connaissances tacites.

Cette recherche de Miché Ouédraogo, candidat au doctorat et assistant à la Chaire, a pour objectif d'examiner le mentorat comme moyen favorisant le transfert des connaissances tacites dans le secteur public québécois.

Outil en ligne d'autoévaluation des compétences à l'action politique

Chercheurs : Natalie Rinfret et Miché Ouédraogo

Natalie Rinfret et Miché Ouédraogo ont collaboré avec le Groupe femmes, politique démocratie afin de concevoir un questionnaire d'auto-évaluation unique, en ligne, pour permettre d'identifier ses compétences, ses habiletés et ses qualités personnelles pour faire de la politique et guider les gens dans le développement de leurs compétences. Les types de compétences évaluées proviennent du référentiel élaboré par Rinfret et Leclère en 1999.

Rinfret, N. & Ouédraogo, M. (2016). **Élaboration d'un outil d'auto-évaluation des compétences politiques au féminin.** Groupe Femmes, politique et démocratie, Québec.

Communications et colloques

Maltais, D. & Rinfret, N. (2017). **Gestionnaires, du leadership SVP!** Conseil national de recherches Canada, Ottawa.

Maltais, D. & Rinfret, N. (2017). **Gestionnaires, du leadership SVP!** Conseil national de recherches Canada, Montréal.

Ouédraogo, M., Rinfret, N. & Lagacé, M.C. (2016). **Mentorat et transfert des connaissances tacites.** 18^e Colloque de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, Montréal.

Ouédraogo, M., Rinfret, N. & Lagacé, M.C. (2017). **Mentorat et transfert de connaissances tacites des gestionnaires de la fonction publique.** 85^e Congrès de l'ACFAS, Montréal.

Rinfret, N. & Maltais, D. (2017). **Des services partagés performants, un levier d'une gestion rigoureuse des dépenses de l'État. Bilan de la première année du Plan de transformation du CPSQ.** CODIR, Centre des Services partagés du Québec, Québec.

Rinfret, N. & Maltais, D. (2017). **Gestionnaires, du leadership SVP!** Société d'assurance automobile du Québec, Québec.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2017). **L'État et la qualité de vie au travail des employés de la fonction publique: historique, parties prenantes et enjeux.** 10e Symposium étudiant du CRIEVAT, Université Laval, Québec.

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J., Lagacé, M.C., Ouédraogo, M. (2017). **Le changement vu par la relève des cadres de la fonction publique.** 85e Congrès de l'ACFAS, Montréal.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2017). **Politique stratégique de qualité de vie au travail : vers un cadre d'analyse intégrant la performance de l'organisation.** 85e Congrès de l'ACFAS, Montréal.

Tornare, J. (2017). **Conjuguer qualité de vie au travail, innovation et agilité : comment 40 ans de données probantes peuvent nous amener à convaincre notre direction.** Conférence atelier pour le forum des jeunes leaders de la fonction public.

Bourses-étudiants

Bourse Michel Leclerc – Miché Ouédraogo



Miché Ouédraogo, candidat au doctorat en administration publique a remporté la Bourse d'excellence Michel-Leclerc, d'une valeur de 5000\$.

Depuis 2003, chaque année, la Fondation universitaire de l'Université du Québec, en hommage à celui qui fut le premier président (fondateur) de la Fondation, remet une bourse à un(e) étudiant(e) à la maîtrise ou au doctorat à l'ENAP, travaillant en lien avec le thème du leadership en administration publique. Elle offre un support financier visant à faciliter la rédaction du projet de recherche d'un étudiant.

Bourse Mitacs Accélération – Jessica Tornare

Jessica Tornare, candidate au doctorat en administration publique, a remporté une Bourse Mitacs, programme Accélération, d'une valeur de 15 000\$ financée en partenariat avec Alia Conseil. Le programme Accélération vise à appuyer l'innovation en permettant à des étudiants gradués de mettre leur talent à profit au sein d'une entreprise. Cette bourse permet aux récipiendaires d'appliquer leurs connaissances dans un environnement non universitaire tout en élargissant leur réseau professionnel.



Les problèmes de santé mentale au travail sont la première cause d'absentéisme au Canada. L'amélioration de la qualité de vie au travail, dont les recherches démontrent qu'elle favorise aussi la performance des organisations, est une réponse à cette problématique. Le projet de recherche auquel Jessica Tornare prend part a pour objectifs de proposer un nouveau cadre d'analyse et un nouvel outil de diagnostic de la qualité de vie au travail, simple à mettre en œuvre, sans recourir au sondage de l'ensemble des salariés. Il s'agit d'une excellente opportunité pour Jessica Tornare de développer une grille d'évaluation et d'analyse des politiques de qualité de vie au travail. Alia Conseil pourra s'appuyer sur cet outil, moins coûteux et moins invasif, pour ses interventions en amélioration de la qualité de vie au travail pour favoriser la performance des organisations.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

La Formation : Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Faits saillants

- ❖ La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a obtenu, pour l'année 2017-2018, un financement de 100 000\$ du Secrétariat du Conseil du trésor pour le Cercle des jeunes leaders. Cette entente prévoit la mise en place de deux cohortes par années.
- ❖ Les membres de la cohorte *Jean-St-Gelais* ont terminé leur parcours de 20 mois dans le Cercle des jeunes leaders. Cet accomplissement a été souligné le 27 avril 2017 dans le Grand Hall de l'ENAP, en présence d'invités d'honneur, dont leur emblème et les mentors de la cohorte.
- ❖ Le vendredi 7 avril 2017, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tenait le lancement officiel de la septième cohorte de son programme Cercle des jeunes leaders à l'ENAP. Les jeunes leaders ont rencontré Madame Sylvie Barcelo, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et marraine de leur cohorte.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL) est un programme de développement du leadership s'adressant à des cadres de niveau 4 ou 3 qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de vingt mois, ce parcours cherche à sensibiliser les participants aux défis et enjeux des fonctions supérieures dans le secteur public québécois. Outil de développement du leadership, mais aussi projet de recherche de la Chaire, le CJL est rendu possible grâce à de nombreux partenaires. Parmi eux, soulignons le **Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)**, le **Secrétariat aux emplois supérieurs (SES)** et les ministères et organismes du Québec qui, année après année, nous confient leurs jeunes cadres prometteurs afin qu'ils se développent.



Les jeunes leaders sont aussi appelés à tirer profit d'une relation de mentorat établie, pour chacun, avec un ou une gestionnaire qui possède un parcours impressionnant. La formation de ces mentors est confiée à **Catherine Privé, Présidente et chef de la direction d'Alia Conseil** et **Claude Provencher, accompagnateur-coach pour le cercle des jeunes leaders**.



Catherine Privé

Des cohortes qui cheminent

Le printemps 2017 fut marqué par l'aboutissement de la cohorte *Jean-St-Gelais*. Il s'agit de la sixième cohorte à prendre part au CJL. Au terme d'un parcours ponctué d'activités et d'échanges enrichissants, les participants ont complété le programme de formation. Ce cheminement a permis à 19 gestionnaires de parfaire leurs habiletés en leadership, de développer un réseau professionnel riche et diversifié ainsi que de mieux comprendre la réalité à laquelle ils seront confrontés dans leur futur rôle de cadre supérieur.

La cohorte Jean-St-Gelais



Monsieur Jean St-Gelais

C'est par consensus que les membres de la 6^e cohorte du Cercle des jeunes leaders de la Chaire La Capitale ont choisi **Monsieur Jean St-Gelais**, Président du conseil et chef de la direction de La Capitale mutuelle de l'administration publique et président de l'association des économistes du Québec (ASDEQ), pour représenter symboliquement leur cohorte. Très tôt dans sa brillante carrière, Monsieur St-Gelais s'est démarqué par sa polyvalence exceptionnelle et sa vision éclairée de la conduite des affaires de l'État. Sa contribution a été déterminante dans plusieurs partenariats et chantiers ayant façonné l'avenir du Québec. Bien que l'étendue de son parcours soit impressionnante, il demeure un homme d'une grande humilité. Monsieur St-Gelais était donc la personne toute désignée pour représenter cette sixième cohorte du CJL.

Cette 6^e cohorte a débuté en septembre 2015 lors d'une activité brise-glace, où les leaders ont fait connaissance et échangé sur leurs réalités professionnelles. Le vendredi 6 novembre 2015, fût le lancement officiel de la sixième cohorte du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Les jeunes leaders ont pris part à une formation, donnée par Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire, qui a fait un survol des grandes tendances actuelles en matière de leadership. Les mentors ne furent pas en reste, alors que madame Catherine

Privé, présidente et Chef de la direction d'Alia conseil, et collaboratrice de la Chaire, leur a offert une formation spécifique.

Tout au long de leur formation, les jeunes leaders ont eu l'opportunité de participer à plusieurs **activités et exercices en groupe** qui leur ont permis de développer leur leadership et d'apprendre aux côtés de grands leaders de la fonction publique du Québec. Des **activités et exercices individuels** leur ont également été proposés, tels qu'une évaluation des compétences de type 360°, un jumelage avec un mentor émérite dont les qualités de leader sont reconnues dans l'administration publique québécoise ainsi que la rédaction d'un rapport final, dans lequel chacun partage sa réflexion sur l'évolution de sa vision du leadership public et sur les moyens qu'il compte prendre pour faire évoluer la pratique de son propre leadership face aux défis de l'administration publique.

La cérémonie de clôture s'est tenue le 27 avril 2017 dans le Grand Hall de l'ENAP en présence de leur emblème, M. Jean St-Gelais. Lors de cet événement, Madame Marlen Carter, secrétaire adjointe aux Emplois supérieurs, a rappelé que le SES tient à son partenariat avec le Cercle afin d'accompagner la relève des leaders de l'administration publique. Madame Jocelyne Tremblay, directrice du bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor, a souligné toute la pertinence du partenariat entre le gouvernement du Québec et le programme du Cercle des jeunes leaders afin de préparer les jeunes cadres à occuper des fonctions de cadres supérieurs. Monsieur Daniel Labrecque, directeur régional au centre de contrôle environnemental du Québec à la direction régionale du Saguenay Lac-Saint-Jean au MDDELCC, a été choisi pour prendre la parole au nom de sa cohorte.



Monsieur Jean St-Gelais prenant la parole lors de la cérémonie de clôture



Monsieur Daniel Labrecque

« Fort du bagage reçu dans le cadre du CJL, nous avons le sentiment d'avoir une nouvelle clé entre les mains. Une clé qui nous ouvre de nouveaux horizons dans la poursuite de notre cheminement. Nous avons une connaissance plus fine des rouages de l'administration publique. Aussi, tels des décodeurs, nous pourrions désormais mieux traduire pour le bénéfice de nos équipes et nos organisations, les signaux, les messages, les nuances, les éléments d'importance nous provenant des niveaux politiques et administratifs et des interactions entre celles-ci. L'idée d'amener nos collaborateurs vers des accomplissements personnels comme individus, de les voir progresser de les faire contribuer de façon optimale aux services publics, nous allume tous. – Daniel Labrecque, Directeur régional au centre de contrôle environnemental du Québec »

Cohorte 7

Le vendredi 7 avril 2017, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tenait le lancement officiel de la septième cohorte de son programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique à l'ENAP.

Lors de cette journée, chacun des 20 nouveaux jeunes leaders a fait la connaissance du mentor qui lui a été attribué. Jusqu'alors tenus secrets, les pairages ont été annoncés par madame Marlen Carter, Secrétaire adjointe aux emplois supérieurs, et ont rapidement conduit mentors et mentorés à sympathiser.



Les jeunes leaders et les mentors de la cohorte 7 lors du lancement

Les jeunes leaders ont également rencontré Mme Sylvie Barcelo, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et marraine de leur cohorte. Sa grande générosité et son expérience au sein de l'administration publique québécoise seront assurément bénéfiques pour le développement du leadership des jeunes leaders.



Madame Sylvie Barcelo

Nos jeunes leaders en 2016-2017

Tout au long de l'année, quelques-uns de nos jeunes leaders, des cohortes actuelles ou précédentes, se sont démarqués dans leur milieu respectif. La Chaire a tenu à souligner certains événements qui les mettent à l'avant-plan.

...

Trois participants de la cohorte *Jean-St-Gelais* ont présenté un projet qui vient se greffer au programme et qui sera assurément bénéfique pour tous les jeunes leaders gradués du Cercle. Le leadership de **Caroline Pilon, Frédéric Dufour** et **Réjean Houle** les a conduits à la fondation d'un **Réseau des jeunes leaders de l'administration publique**. Ce projet novateur et rassembleur vise à permettre aux jeunes leaders gradués du programme de consolider leurs relations professionnelles avec les autres participants et à poursuivre le développement de leur leadership. Le tout, dans la perspective d'accéder à des postes de niveaux supérieurs et d'être prêts à faire face aux défis actuels et futurs de l'administration publique.



...

Depuis 2005, l'Alliance décerne annuellement des **Prix Reconnaissance** à ses membres dans le but de promouvoir l'excellence des cadres œuvrant dans les ministères, les organismes gouvernementaux et les sociétés d'État. Ces prix sont remis à des cadres, membres de l'Alliance, qui se sont distingués par leurs réalisations, leur professionnalisme et leurs pratiques novatrices.



Madame **Geneviève Masse**, jeune leader de la quatrième cohorte, a été mise en nomination pour le Prix Gestionnaire-Leader. Ce Prix est remis à un cadre, en exercice depuis 5 ans et plus, qui se démarque par ses actions et sa manière de gérer, en fonction de l'intérêt public et du bien commun.

Madame **Jessy Marcoux**, chef du service du développement du leadership et de l'organisation à Revenu Québec et jeune leader de la 7^e cohorte du Cercle des jeunes leaders, a reçu le Prix RELÈVE de gestion. Ce Prix est remis à un cadre, en exercice depuis moins de 5 ans, qui se démarque par ses actions et sa manière de gérer, en fonction de l'intérêt public et du bien commun.



Les lauréats ont été dévoilés lors de la remise des prix, le vendredi 5 mai au Centre des congrès de Québec, sous la présidence d'honneur de M^{me} Lise Bissonnette, présidente du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Montréal. Mme Bissonnette a d'ailleurs été l'emblème de la deuxième cohorte du Cercle des jeunes leaders, entre 2011 et 2013.

...

Nous sommes heureux de compter chacun d'entre eux dans le vaste Cercle des jeunes leaders et de souligner leur engagement dans leur milieu et dans la fonction publique.

Valorisation de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Faits saillants

- ❖ Le Cercle des jeunes leaders rayonne par l'IAPQ et le Canal Savoir !
- ❖ Le 31 mai 2017, le quotidien Le Devoir a publié un dossier thématique sur la fonction publique québécoise auquel Natalie Rinfret a participé, offrant ainsi un rayonnement d'importance à la Chaire.
- ❖ Un accord avec le Ministère de la Fonction publique du Burkina Faso, l'École nationale d'administration et de la magistrature (ÉNAM) du Burkina Faso et le Centre d'études en management et politiques publiques (CEMPP) est signé afin de développer le Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso.
- ❖ Natalie Rinfret, professeure et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, a contribué au succès de l'atelier de leadership pour femmes parlementaires. Lors de cet événement, 21 femmes élues de différents parlements et de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador se sont rassemblées à l'Assemblée nationale du Québec.

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Bilan 2016-2017

Prix d'excellence de l'administration publique du Québec 2016 – Prix Éducation

Les prix d'excellence de l'administration publique du Québec visent à reconnaître les initiatives issues des divers secteurs de l'administration publique, diffuser les meilleures pratiques et valoriser les efforts des gestionnaires et de leurs équipes, qui travaillent à rendre leurs organisations plus performantes.

Le Prix Éducation s'adresse aux établissements publics des réseaux de l'Éducation. Ce prix récompense l'impact de la réalisation sur la clientèle, le caractère novateur de la réalisation, son potentiel d'application dans d'autres organisations ainsi que la qualité de la gestion dans

la conception, le développement et la mise en œuvre de la réalisation. Le 1^{er} décembre 2016, le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique a reçu une mention spéciale dans la catégorie éducation.



De la suite dans les idées - Canal savoir



Le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique a été sélectionné par Gala Média, pour faire l'objet d'une capsule web, dans le cadre de la troisième saison de l'émission *De la suite dans les idées!* diffusée sur le Canal Savoir. Cette émission vulgarise des découvertes majeures et innovantes faites par des chercheurs dans des universités québécoises. La capsule, produite par Gala Média, sera diffusée sur le Canal Savoir au mois de juin et sera disponible [en ligne](#) sur le site web de la Chaire et de Canal Savoir.

Le Devoir – Dossier thématique Fonction publique

Une journaliste du quotidien *Le Devoir* s'est intéressée au transfert des connaissances dans la fonction publique et a publié un article sur le Cercle des jeunes leaders et l'ENAP le 31 mai 2017 auquel la professeure et titulaire de la Chaire, Natalie Rinfret, a participé, offrant ainsi un rayonnement d'importance au programme.

LE DEVOIR

L'article est disponible sur le [site web](#) du Devoir.

Le Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso

Le Cercle des jeunes leaders pourrait s'exporter au Burkina Faso suite à un accord cadre signé en décembre 2015 entre l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), le Ministère de la Fonction publique du Burkina Faso, l'École nationale d'administration et de la magistrature (ÉNAM) du Burkina Faso et le Centre d'études en management et politiques publiques (CEMPP).

Une visite de travail à Québec, du 24 au 26 août 2016, a permis au ministre de la fonction publique du Burkina Faso accompagné de son conseiller technique, au directeur de l'ÉNAM et au directeur du CEMPP, de valider le document final du projet et d'adopter une planification pour sa mise en œuvre. À ce stade, les différents acteurs sont à la phase de mobilisation des ressources auprès des organismes qui soutiennent ce type d'initiatives dans les pays en voie de développement.



De Gauche à droite : Cyprien Ilboudo, Directeur général de l'ÉNAM, Salifou Sangaré, Conseiller technique du ministre de la Fonction, Natalie Rinfret, Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, Clément P. Sawadogo, ministre de la Fonction publique du Burkina Faso, Jude Bouda, Directeur du CEMPP, Simon Chabot, Directeur des affaires internationales de l'ENAP, Michel Bernier, Chargé de projet à la Direction des affaires internationales de l'ENAP et Miché Ouédraogo, Doctorant et assistant de recherche à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

Atelier de leadership pour femmes parlementaires



Pour une première fois dans la Francophonie, 21 femmes élues de différents parlements et de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador se sont rassemblées à l'Assemblée nationale du Québec afin de vivre une expérience de formation unique : l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires. La professeure Natalie Rinfret a contribué à ce succès.

Du 6 au 10 mars, 14 experts et conférenciers issus des milieux universitaire, parlementaire, des affaires et de la santé ont partagé avec les participantes leurs bonnes pratiques en matière de leadership au féminin. Cumulant des conférences, une table ronde et des ateliers pratiques, l'Atelier avait par ailleurs comme objectif de contribuer au réseautage interculturel entre les femmes élues.

Mot de la fin

Un leadership confirmé, une pertinence reconnue...

Voilà des mots qui résument bien les activités de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'année 2016-2017. Maintenant que le programme Cercle des jeunes leaders est consolidé, l'équipe de la Chaire souhaite continuer à développer ses activités en accord avec sa mission, soit le développement des connaissances et des pratiques en leadership dans le secteur public. C'est par le développement du leadership de ses gestionnaires que l'administration publique québécoise s'inscrit dans une démarche de modernisation et de performance.

Depuis 2009, c'est 123 cadres qui ont participé au Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, un programme reconnu pour l'excellence de ses formateurs, de ses conférenciers et de ses mentors et qui, cette année encore, s'est démarquée. Les données de recherche amassées par le biais du Cercle sont d'une grande richesse pour les milieux scientifique et pratique. C'est pourquoi nous voulons, au cours de la prochaine année, augmenter la diffusion de ces données de recherche et élargir le rayonnement des connaissances transmises par la Chaire.

Plusieurs projets de recherche de la Chaire se poursuivront au cours de la prochaine année, dont celui sur les *Pratiques exemplaires et le mapping du savoir au sein du secteur public*. Ce projet débutera sa deuxième phase avec des études de cas au sein des ministères et organismes provinciaux et fédéraux.

L'année à venir s'annonce des plus stimulantes avec l'addition d'une deuxième cohorte de jeunes leaders et le développement du programme Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso. Ce projet viendra d'ailleurs élargir le rayonnement des connaissances transmises par la Chaire à l'international. La poursuite de ces projets est le fruit d'efforts constants d'une équipe qui a su s'inspirer des meilleures pratiques et dont l'importance de son travail a été une fois de plus démontrée.

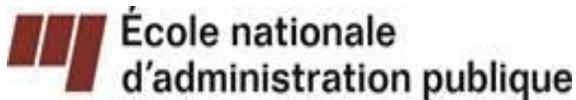
C'est avec une impression du devoir accompli que l'équipe de la Chaire tourne la page sur les activités de transfert de connaissances de l'année 2016-2017 qui ont eu un réel impact dans la vie de nombreux gestionnaires de l'administration publique. C'est avec ambition que nous continuerons de développer notre programme de formation et de recherche et de diffuser le savoir que nous avons acquis au cours de la prochaine année.

L'équipe de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tient à souligner et remercier l'apport d'une des membres de l'équipe ainsi que celui de ses partenaires et contributeurs!



Nous tenons à souligner le travail de Marie-Claude Lagacé comme coordonnatrice à la Chaire. Marie-Claude a travaillé plus de six années et a contribué au développement de la Chaire, à la rédaction d'articles, à la préparation de communications et a été accompagnatrice au Cercle des jeunes leaders. Elle est désormais Présidente-directrice générale au Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP) à Montréal.



[Alia Conseil](#)
[Alliance des cadres de l'État](#)
[La Financière agricole du Québec](#)
[Real World Group](#)
[Secrétariat du Conseil du trésor](#)
[Secrétariat aux emplois supérieurs](#)





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

Courriel : ChaireLaCapitale@enap.ca
Web : www.chairelacapitale.enap.ca

© [Juin 2017](#)