



Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Un partenariat fructueux : ensemble pour le développement des leaders publics

Bilan annuel 2017-2018



Table des matières

Mot de la titulaire.....	3
La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.....	4
Découvrez la chaire	5
L'équipe de la chaire	6
Le comité d'orientation.....	11
Le site web.....	11
Les axes de recherche et les communications scientifiques	12
Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique	13
Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public.....	13
Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail.....	13
Axe 4 : L'évaluation des compétences et le profil des leaders.....	14
Communications scientifiques, colloques et présentations organisationnelles.....	14
Bourses-étudiants	15
La formation : Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique	16
Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.....	17
Valorisation de la chaire.....	21
Mot de la fin.....	24

Mot de la titulaire

Une nouvelle cadence ! Même après 13 ans d'existence, je suis toujours surprise par les nombreux défis qui s'offrent à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Cette année encore, je suis fière de souligner les efforts de toute l'équipe ainsi que l'appui de nos partenaires internes et externes. Plus que jamais, les alliances que nous avons su créer au fil des années se sont avérées fructueuses, nous permettant de poursuivre et d'élargir nos nombreux projets. Si l'année 2017-2018 a été excessivement chargée, c'est parce qu'elle marque la première borne de la nouvelle entente que nous avons signée en 2016 avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Renouvelée cette année, cette entente vise la mise en place de deux cohortes par année de notre programme phare, le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

De plus, La Capitale mutuelle de l'administration publique a généreusement renouvelé son entente de financement pour les trois prochaines années.

En plus du Cercle, plusieurs projets de recherche se sont poursuivis, notamment celui sur les Pratiques exemplaires et mapping du savoir au sein du secteur public. De même, l'arrivée de nouveaux assistants de recherche a favorisé la poursuite et la finalisation de plusieurs articles dont certains sont déjà soumis à des revues scientifiques.

Une récolte significative. Dans le milieu de la recherche, les répercussions ne sont pas toujours quantifiables. À cet égard, le programme de recherche associé au Cercle des jeunes leaders se présente comme une activité originale permettant de vérifier le caractère tangible ainsi que la portée opérationnelle de la recherche, notamment par le rayonnement médiatique dont le programme bénéficie. C'est pourquoi le cheminement de carrière de nos jeunes leaders nous tient tant à cœur ! Trois faits remarquables viennent en effet renforcer notre intérêt pour ce programme ainsi que son importance. Cette année, une première jeune leader est officiellement nommée titulaire d'un emploi supérieur, plusieurs ont été admis au programme de relève des emplois supérieurs et plus de 77 % des jeunes leaders ont été promus depuis le début de leur passage au Cercle.

Des partenariats fructueux. Année après année, le bilan annuel est l'occasion pour moi de souligner l'apport précieux de nos partenaires. Il y a lieu de saluer au premier chef La Capitale mutuelle de l'administration publique qui, grâce à son appui indéfectible depuis plus de 13 ans, assure une certaine pérennité à la Chaire. Ensuite, la collaboration du gouvernement du Québec, notamment du Secrétariat du Conseil du trésor et du Secrétariat aux emplois supérieurs, permet au Cercle des jeunes leaders de figurer parmi les programmes de formation incontournables pour les cadres de la fonction publique québécoise. Un comité d'orientation a d'ailleurs été mis sur pied cette année afin de guider l'évolution du Cercle et d'assurer sa cohérence avec la vision gouvernementale du développement de carrière des cadres.

A-t-on besoin de rappeler que la Chaire est composée d'une très petite équipe ? Cependant, grâce à l'investissement de chacun, à l'engagement des assistants de recherche, du comité d'orientation et du conseiller scientifique, nous avons réussi à pousser un peu plus loin nos actions, motivés par la préoccupation constante de contribuer à la production de la science du leadership ainsi qu'à sa diffusion en termes de transfert des connaissances au sein des différentes administrations publiques.



Natalie Rinfret, Ph. D.

Professeure et Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Faits saillants

- Une entente renouvelée avec le Secrétariat du Conseil du trésor.
- Une nouvelle entente triennale entre La Capitale mutuelle de l'administration publique et la Chaire est confirmée.
- La Chaire a été mise en valeur dans le rapport annuel 2016-2017 de l'Université du Québec.
- L'ENAP a retenu et déposé la candidature de la Chaire pour le nouveau Prix partenariat de l'Université du Québec mis en place dans le cadre de son 50^e anniversaire.

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 et la transmission de connaissances.

Reconnaissant l'importance particulière que revêt dans son domaine le maillage entre la théorie à la pratique, la Chaire diffuse ses résultats de recherche en même temps qu'elle assure la formation et la transmission des connaissances auprès des gestionnaires de l'administration publique et de la communauté de l'ENAP.

La Chaire se préoccupe aussi 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 emblématique de ce type de transfert.

Les valeurs

Le leadership est l'objet d'intérêt de la Chaire. Les personnes qui sont appelées à l'incarner dans le secteur public sont confrontées quotidiennement à des défis de taille. Ces personnes nous inspirent et guident les actions de la Chaire autour de **trois valeurs**, partagées par notre équipe, nos membres et nos partenaires :



- 🕒 **L'innovation.** Inspirée par la créativité des chercheurs, l'innovation favorise le développement du savoir académique sur le leadership.
- 🕒 **L'audace.** Portée dans le déploiement quotidien de son action, l'audace conduit à l'atteinte de résultats ainsi qu'aux transformations envisagées dans les organisations.
- 🕒 **La synergie.** En tant que valeur d'ouverture au partenariat et à la collaboration, la synergie permet de confluer l'ensemble des acteurs intéressés par le leadership dans le secteur public à travers divers réseaux d'échange.

C'est ainsi que 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

Le double objectif de la Chaire est 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 deux préoccupations essentielles se réalisent par l'entremise de moyens spécifiques :

- 🔗 La conception et la réalisation d'activités favorisant le transfert et la mobilisation de connaissances en leadership public ;
- 🔗 L'accompagnement des gestionnaires dans l'autoévaluation et l'exercice de leur leadership;
- 🔗 La mise à disposition de mécanismes d'encadrement, de perfectionnement, de spécialisation, d'approfondissement des connaissances dans des domaines pertinents et novateurs, à travers divers dispositifs d'encadrement de la recherche, dont l'offre de bourses d'assistantat de recherche aux étudiants de 2^e et 3^e cycles.

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 membre du CA de l'IAPQ et du Conseil du statut de la femme.

Natalie 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, dont le leadership.

Cette année, outre ses activités d'enseignement, Natalie a participé à la rédaction de plusieurs articles scientifiques et a prononcé plusieurs communications organisationnelles. Comme titulaire, elle s'est aussi occupée du rayonnement de la Chaire et au financement des activités et agit comme bénévole à la soupe populaire de la Fondation Jules-Dallaire.



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. Depuis janvier 2017, elle coordonne les activités de recherche de la Chaire et du Cercle des jeunes leaders.

Jennifer 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 également présidente du Conseil d'administration de l'organisme Équijustice Lévis.

Cette année, Jennifer a contribué au développement du réseau de la Chaire, aux activités de rayonnement du Cercle des jeunes leaders, à la rédaction d'articles scientifiques et à la préparation de présentations organisationnelles.



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, elle assure talentueusement le service à la clientèle pour le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Ses fonctions l'amènent à collaborer avec de nombreux partenaires au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Grâce à son professionnalisme, Marie-Josée est à l'image de la Chaire qui offre un accompagnement personnalisé et dynamique aux participants.

Chaque année, sa contribution au Cercle des jeunes leaders sur le plan relationnel et logistique est particulièrement remarquable. 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 également effectué du mentorat auprès de jeunes leaders inscrits au Cercle avant d'agir comme accompagnateur-coach.

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 détient une formation en coaching individuel et d'équipe de l'École International Mosaïk. Ce programme de formation est reconnu par l'International Coach Federation (ICF).

Cette année, Claude a pris part à l'accompagnement d'une quarantaine de jeunes leaders dans leur développement professionnel.

Les assistantes et assistants 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. Spécialiste des méthodes quantitatives, 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*. Miché est aussi un acteur principal dans le développement du Cercle des jeunes leaders au Burkina Faso. Depuis 2015, il collabore avec les différentes autorités impliquées à l'implantation du Cercle pour le développement des gestionnaires de la fonction publique du Burkina Faso.



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 les campus de l'ENAP Montréal et Gatineau.



Servane Roupnel est candidate au doctorat en anthropologie à l'Université Laval. Détentrice d'un baccalauréat et d'une maîtrise en anthropologie, ses recherches portent sur les troubles de santé mentale au sein des forces armées canadiennes et plus spécifiquement sur le syndrome de stress post-traumatique et ses impacts, dans le sillage de ses travaux de maîtrise qui ont porté sur les militaires en France, son pays d'origine.

Avant de rejoindre la Chaire en janvier 2018, elle a travaillé comme auxiliaire d'enseignement à l'Université Laval et comme assistante de recherche. Spécialisée en méthodologie qualitative, Servane collabore aux principaux travaux de recherche portant sur le Cercle des jeunes leaders.



Georges Boniface Nlend V a rejoint la Chaire en mars 2018. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences humaines et d'une maîtrise en sociologie. Il a déposé sa thèse de doctorat à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université Laval en décembre 2017. Également diplômé de l'École nationale d'administration et de magistrature du Cameroun, il a été analyste pendant plusieurs années dans divers départements ministériels au Cameroun.

Depuis son arrivée à la Chaire, Georges Boniface collabore à la rédaction de différents articles portant sur le leadership public et à la réalisation des portraits de jeunes leaders des cohortes actuelles.



Aurelas Bignon Tohon détient un diplôme d'ingénieur statisticien économiste, une licence en économie et un diplôme de technicien supérieur en gestion des banques. Il est actuellement doctorant en études internationales, option économie politique internationale de l'Institut des Hautes Études Internationales de l'Université Laval. Ses travaux portent sur l'analyse des approches de libéralisation commerciale des biens environnementaux.

Aurelas collabore sur différents projets de recherche de la Chaire depuis mars 2018, dont l'analyse de données quantitatives et la rédaction d'articles.



Sophie Diallo est titulaire d'une maîtrise en Informatique obtenue à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal). Elle détient également un Master 2 en Système d'information et Réseaux obtenu à l'Université François Rabelais de Tours (France). En fonction depuis 2011 au sein d'une administration publique du Sénégal, Sophie est au Québec depuis décembre 2016 afin de compléter une maîtrise en administration publique pour gestionnaires dans le cadre du Programme canadien de bourses de la francophonie (PCBF).

Dans le cadre de sa maîtrise, Sophie fera son projet en organisation au sein de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Celui-ci portera sur l'appariement entre les compétences du référentiel de compétences du gestionnaire-leader du gouvernement du Québec et celles du questionnaire sur le leadership transformationnel (TLQ).

Tout comme Miché, Sophie nourrit la volonté de voir le modèle du Cercle des jeunes leaders reproduit dans son pays pour répondre aux exigences de développement du capital humain. Des réflexions à ce sujet sont entamées avec certaines autorités du Sénégal.



Catherine Morin-Boulais est candidate au doctorat en anthropologie à l'Université Laval. Elle est titulaire d'une maîtrise en anthropologie de l'Université Laval et d'un baccalauréat spécialisé en anthropologie de l'Université de Montréal. Ses recherches ethnographiques portent sur les rapports qu'entretiennent différentes communautés nord-américaines avec les ressources naturelles et les phénomènes météorologiques violents.

Catherine a fait partie de l'équipe de la Chaire de mai 2017 à janvier 2018. Durant cette période, elle a collaboré à la rédaction de plusieurs articles et a apporté son soutien à diverses autres activités du Cercle des jeunes leaders.

Catherine est actuellement agente de transfert de connaissances et d'expertise au ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs.



Conseiller scientifique

Daniel Maltais est professeur associé à l'École nationale d'administration publique depuis sa retraite à titre de professeur régulier le 1^{er} septembre 2017. Il possède un baccalauréat en sciences politiques de l'Université de Montréal (1976), un MBA des Hautes Études Commerciales (1983) ainsi qu'un doctorat en administration publique de l'Université Southern California (1996).

Ses préoccupations intellectuelles et intérêts de recherche couvrent les nouvelles formes d'organisation gouvernementale, les modes de collaboration entre organisations gouvernementales et organisations privées (avec ou sans but lucratif) et le management public, en particulier sous l'angle de la performance organisationnelle, de la prise de décision, du diagnostic organisationnel et du leadership.

Collaborateur et conseiller de longue date à la Chaire La Capitale en leadership, il est co-chercheur sur plusieurs projets de la Chaire, dont le projet Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public.

Il est également facilitateur agréé de l'approche Coaching Ourselves.

Le comité d'orientation

Suite à l'entente de services professionnels conclue en mars 2017, entre le Secrétariat du Conseil du trésor et l'ENAP pour la mise en place de deux cohortes par année du programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, un comité d'orientation a été mis sur pied. Le comité est composé de membres provenant de la Chaire, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Secrétariat aux emplois supérieurs.

Le comité d'orientation a pour mandat de guider l'évolution du Cercle afin d'en assurer sa cohérence avec la vision gouvernementale et intégrée du développement de carrière des cadres actuellement en préparation. Les réflexions et les échanges conduits par les membres du comité permettront de :

- 1) Favoriser l'intégration optimale du Cercle aux diverses initiatives de l'offre gouvernementale renouvelée en développement de carrière et des compétences des gestionnaires ;
- 2) Suivre la satisfaction des participants et des dirigeants des ministères et organismes à l'égard du Cercle et de ses retombées ;
- 3) Résoudre, au besoin, certaines problématiques opérationnelles qui exigent la concertation des acteurs par rapport au Cercle.

Le site web

Quelques statistiques...

Entre le 1^{er} mai 2017 et le 30 avril 2018, il y a eu 6044 visites sur le site web de la Chaire. Pour cette période, 81,1 % d'entre elles en étaient à leur première visite. Il y a donc une hausse considérable si l'on compare avec les données de 2016-2017, où il y avait eu 5 123 visites sur le site, dont 68 % par des visiteurs qui en étaient à leur première visite.

Les pages les plus consultées sont :

- La page d'accueil du site
- La page de présentation du Cercle des jeunes leaders
- La page de mise en candidature de la cohorte 2018-2020
- La page des portraits des jeunes leaders de la cohorte Jean-St-Gelais
- La page du nom de la cohorte Jean-St-Gelais
- La page du nom de la cohorte Louis-Bernard
- La page des portraits des jeunes leaders de la cohorte Dominique-Savoie
- La page des portraits des jeunes leaders de la cohorte Louis-Bernard

Ces données semblent suffisamment probantes pour affirmer que le site a été un moyen de communication pertinent, notamment en ce qui a trait au programme de formation Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.

Les axes de recherche et les communications scientifiques

Faits saillants

- 📌 Jessica Tornare et Miché Ouédraogo, tous les deux assistants de recherche à la Chaire et candidats au doctorat sous la direction de Natalie Rinfret, ont obtenu la Bourse de rédaction de thèse de 20 000\$ offerte annuellement par l'ENAP.
- 📌 L'expertise de la Chaire a été soulignée dans des publications au rayonnement important.
- 📌 La collecte de données de la seconde phase de la recherche intitulée *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public* est terminée.

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 à la Chaire de répondre à des besoins directement exprimés en milieu de travail et de mobiliser les connaissances ainsi acquises.

Publication

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J., Lagacé, M.C. & Ouédraogo, M. (soumis). **Contre les idées reçues : la gestion du changement au sein de l'administration publique vue par une nouvelle génération de gestionnaires.** *Revue Gestion et Management Public*.

Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public

Le leadership dans les secteurs public et privé sont-ils identiques? Sinon, en quels termes se présente la démarcation entre les deux formes que prend le leadership? Tel est le questionnement que soutient cet axe de recherche.

Publications

Brière, S., Rinfret, N., Lee-Gosselin, H. & Villeneuve, M. (2018). **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*, vol. 9, no. 1, 1-22.

Rinfret, N., Tougas, F., Lanteigne-Dupuis, J. & Beaton, A. (2018). **Travailler en ressources humaines : Différent ou non selon le sexe et l'âge?** *Revue RH*, vol. 21, no. 2, 40-43.

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.

Publications

Tornare J., Rinfret, N. & Privé, C. (accepté). **Conjuguer qualité de vie au travail, innovation et agilité. Comment 40 ans de recherche scientifique peuvent vous amener à convaincre votre direction.** *Revue RH*.

Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M.C., Deschamps, C. & Privé, C. (en révision). **Impacts of Leadership Styles in Health and Social Services: A Case from Quebec Exploring Relationships between Emotional Intelligence and Transformational Leadership.** *International Journal of Healthcare Management*.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2018). **Pour une meilleure compréhension des enjeux de qualité de vie et de qualité de vie au travail du secteur public au Québec : rétrospective historique.** *Revue Initio*, numéro hors-série, 2, 62-75.

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?

Publications

Beaton, A., Rinfret, N., Tougas, F. & Léger, M. (soumis). **Baliser le parcours des femmes en politique : un examen des accès et des barrages routiers.** *Revue Politique et Société*.

Rinfret, N., Grenier, J. & Morin-Boulais, C. (2017). **Compétences clés et processus d'identification des hauts potentiels.** Rapport exécutif réalisé pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Québec, ENAP, 90 pages.

Communications scientifiques, colloques et présentations organisationnelles

Rinfret, N. & Grenier, J. (2017). **Planifier la relève des gestionnaires : le Cercle des jeunes leaders.** Gouvernement du Canada, Bureau de la traduction, Québec.

Rinfret, N. & Grenier, J. (2017). **Planifier la relève des gestionnaires : le Cercle des jeunes leaders.** Ville de Montréal, Montréal, Qc.

Ouédraogo, M., Rinfret, N. & Lagacé, M.C. (2017). **Mentorat et transfert des connaissances tacites.** 78^e Congrès de la Société canadienne de psychologie, Toronto, Ont.

Tornare, J. & Rinfret, N. (2017). **Faciliter les démarches stratégiques de qualité de vie au travail au sein des organisations : conception d'une grille d'évaluation et d'analyse de la politique de qualité de vie au travail.** 6^e Colloque AIRMAP, Nice, France.

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J., Lagacé, M.C. & Ouédraogo, M. (2017). **La gestion du changement : perceptions de cadres de premier niveau de la fonction publique québécoise.** 6^e Colloque AIRMAP, Nice, France.

Bourses-étudiants

Chaque année, l'ENAP attribue une **Bourse de rédaction de thèse d'un montant de 20 000\$** à un étudiant au doctorat. Cette bourse vise à favoriser l'écriture de la thèse en un an. Le nombre de bourses offertes varie en fonction des disponibilités budgétaires. Cette année, deux doctorants de l'ENAP se sont vu attribuer cette bourse : **Jessica Tornare** et **Miché Ouédraogo**.

Dirigée par Natalie Rinfret, la thèse de Miché Ouédraogo est intitulée *Gestion et partage des connaissances tacites managériales dans le secteur public québécois : une analyse des déterminants, des connaissances et des facteurs de succès*. Au regard des départs massifs à la retraite des cadres de la fonction publique québécoise, le chercheur analyse les déterminants individuels et organisationnels de la gestion et du partage des connaissances managériales tacites et les connaissances essentielles aux jeunes cadres afin d'accélérer leur progression de carrière dans la fonction publique. Cette thèse devrait permettre de proposer un cadre global aux ministères et organisations de la fonction publique pour une meilleure gestion et un partage effectif des connaissances tacites managériales.

Également sous la direction de la professeure Rinfret, la thèse de Jessica Tornare a pour objectifs de proposer un nouveau cadre d'analyse et un nouvel outil de diagnostic de la qualité de vie au travail dont l'originalité est d'être simple à mettre en œuvre et évite d'avoir recours au sondage de l'ensemble des salariés. Il s'agit d'une excellente opportunité pour Jessica de développer une grille d'évaluation et d'analyse des politiques de qualité de vie au travail. 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.



Desjardins

Aussi, le 6 février 2018, l'AEENAP a décerné la **Bourse d'excellence Desjardins** à **Sophie Diallo**, candidate à la maîtrise en administration publique et stagiaire à la Chaire.

L'AEENAP, en collaboration avec la Caisse Desjardins de l'administration et des services publics, remet, dans le cadre du "Concours Desjardins – Mérite académique", une bourse de 250\$ au candidat ou à la candidate à la maîtrise ayant la meilleure moyenne.

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

Faits saillants

- Plus de 77% des jeunes leaders ont été promus suite ou durant leur passage au Cercle.
- Huit anciens jeunes leaders se démarquent : cinq accèdent à la relève des emplois supérieurs, deux sont nommées sous-ministres adjointes par intérim et une, déléguée générale du Québec à Munich.
- Le vendredi 20 octobre 2017 et le vendredi 6 avril 2018 ont eu lieu les lancements de la 8^e et 9^e cohorte du Cercle. Les jeunes leaders de la cohorte 8 ont rencontré monsieur Robert Keating, alors sous-ministre au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, tandis que les jeunes leaders de la 9^e cohorte ont rencontré monsieur Yves Ouellet, président-directeur général de la Société québécoise des infrastructures. Messieurs Keating et Ouellet tiennent tous deux le rôle de parrain pour leur cohorte respective.
- C'est au tour de cinq de nos jeunes leaders de devenir mentors pour le programme!
- Le TLQ 360°, qui a été traduit par l'équipe de la Chaire et mesure le leadership transformationnel, est utilisé pour la toute première fois en français pour les cohortes 8 et 9.

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique



Cercle
des jeunes leaders

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL) est un programme de développement du leadership s'adressant à des cadres de niveau 4 ou 3, nouvellement nommés, 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 **La Capitale mutuelle de l'administration publique**, le **Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)**, le **Secrétariat aux emplois supérieurs (SES)** et **les ministères et organismes du gouvernement du Québec** qui, année après année, encouragent activement le développement des connaissances et compétences managériales de leurs jeunes cadres prometteurs. Les jeunes leaders sont aussi appelés à tirer profit d'une relation de mentorat avec un ou une gestionnaire plus expérimenté au sein de l'administration publique québécoise.

Des cohortes qui cheminent

La cohorte Louis-Bernard

L'automne dernier, c'est par consensus que les membres de la 7^e cohorte du Cercle des jeunes leaders ont choisi monsieur Louis Bernard, administrateur d'État à la retraite, pour représenter symboliquement leur cohorte. Louis Bernard a été un acteur de premier plan dans les grandes transformations et les bouleversements les plus significatifs qui ont traversé la société québécoise depuis la Révolution tranquille. Conseiller de huit premiers ministres du Québec, il a contribué à façonner le Québec par sa vision et sa rigueur, tout en faisant preuve d'objectivité et de circonspection. Énigmatique pour certains, imperturbable et discret pour d'autres, il est reconnu par les personnes qu'il a accompagnées au cœur des décisions de l'État comme un allié désintéressé et loyal, muni d'une réelle force tranquille.



Tour à tour conseiller, chef de cabinet, secrétaire général du Conseil exécutif et négociateur spécial, Louis Bernard a pris part à une kyrielle de dossiers d'importance de la décennie 1960 jusqu'aux années 2000. Entre autres dossiers majeurs, on citera la Charte de la langue française, le financement politique, la Loi sur l'administration publique, la consultation populaire, l'accord du lac Meech, la réforme municipale de Montréal et l'Approche commune avec les Innus.

En en faisant son emblème, la 7^e cohorte du Cercle des jeunes leaders a choisi d'honorer celui-là même qui, à titre de secrétaire général dans les années 80, cautionna le programme Formacadres que l'on peut considérer à plusieurs égards comme un ancêtre du Cercle des jeunes leaders. « Louis Bernard, pensent les jeunes leaders, incarne les valeurs cardinales que nous avons établies : le sens de l'État et du bien commun, la vision et l'engagement. Il fut pour plusieurs le mandarin des mandarins, titre qui lui sied fort bien, un mandarin étant d'abord et avant tout un définisseur de société ».

Depuis le début de leur parcours, les jeunes leaders de la 7^e cohorte ont eu l'opportunité de participer à plusieurs apprentissages qui leur ont permis de développer leur leadership et d'apprendre aux côtés de grands leaders de l'administration publique du Québec. En effet, divers activités et exercices individuels leur ont été proposés, telle l'évaluation des compétences de type 360° ou le jumelage avec un mentor émérite dont les qualités de leader sont reconnues dans l'administration publique québécoise. De même, les jeunes leaders ont eu l'occasion de rencontrer à quelques reprises madame Sylvie Barcelo, leur marraine, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

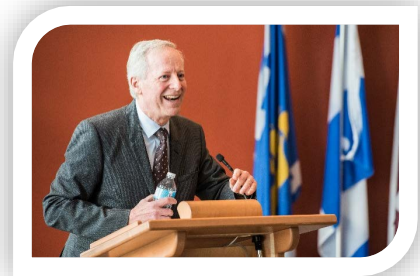
La cohorte Manuelle-Oudar

C'est avec fierté et enthousiasme que les membres de la 8^e cohorte du Cercle des jeunes leaders ont choisi de donner le nom de leur promotion à madame Manuelle Oudar, leader inspirante dotée d'un exceptionnel sens des valeurs humaines. Grande gestionnaire au sein de l'administration publique qui figure au Top 100 des Canadiennes les plus influentes en 2017, madame Oudar est nommée comme première présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST).



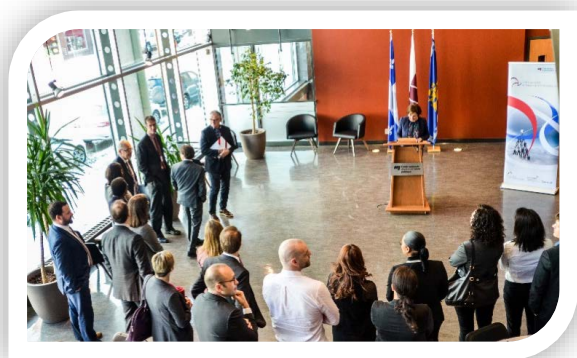
D'une grande rigueur professionnelle et marquée d'un sens du bien commun, elle a été appelée à coordonner de nombreuses modifications législatives porteuses de changements pour les citoyens et citoyennes, notamment en matière de normes du travail, d'emploi et d'assurance parentale, à la Charte de la langue française et à la Charte des droits et libertés de la personne/Droit à l'égalité (2008). Il convient également de relever que Manuelle Oudar a été très étroitement associée à la rédaction de la Loi sur l'équité salariale.

La 8^e cohorte du Cercle des jeunes leaders a débuté en septembre 2017 lors d'une activité brise-glace au cours de laquelle les uns et les autres ont fait connaissance et échangé sur leurs réalités professionnelles. Le lancement officiel de la cohorte a eu lieu le vendredi 20 octobre 2017. Depuis lors, les jeunes leaders ont pris part à une formation livrée par Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire, qui les a amenés à réfléchir sur leurs croyances en matière de leadership. Lors de cette activité, les jeunes leaders ont également rencontré monsieur Robert Keating, alors sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles (désormais sous-ministre des Relations internationales et de la Francophonie), et parrain de leur cohorte. C'est avec beaucoup d'humilité qu'il a brièvement partagé son expérience au sein de l'administration publique québécoise et prodigué de généreux et précieux conseils aux jeunes leaders.



La Cohorte 9

Le vendredi 6 avril dernier, la Chaire tenait le lancement officiel de la 9^e cohorte de son programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique à l'ENAP. Lors de cette journée, les 22 nouveaux jeunes leaders ont fait la connaissance de leur mentor. En effet, tenus secrets jusque-là, les pairages ont été dévoilés par madame Lucie Robitaille, secrétaire adjointe aux emplois supérieurs. Le lancement permet la première prise de contact entre les mentors et mentorés.



Les jeunes leaders ont également rencontré monsieur Yves Ouellet, président-directeur général de la Société québécoise des infrastructures, qui a généreusement accepté de jouer le rôle de parrain pour leur cohorte. Monsieur Ouellet a effectué l'ensemble de sa carrière professionnelle au sein de l'administration publique québécoise. C'est ainsi que dès son entrée dans la fonction publique, en 1991, il a occupé plusieurs postes associés au développement économique et stratégique au sein du ministère des Finances et du ministère du Conseil exécutif (MCE). En 2007, il était nommé secrétaire général associé aux priorités et aux projets stratégiques au MCE, poste qu'il a occupé jusqu'en juin 2012 alors qu'il devenait sous-ministre des Ressources naturelles et de la Faune. De septembre 2012 à avril 2017, il a occupé le poste de Secrétaire du Conseil du trésor.



C'est en sa qualité de représentant de la 6^e cohorte que monsieur Philippe Matteau, directeur à la direction de l'expertise aux ententes et de la gestion intégrée des risques et des contrôles à la Régie de l'assurance maladie du Québec, a témoigné de son expérience au sein du Cercle des jeunes leaders.

Il est également revenu à monsieur Claude Provencher, responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders, de présenter un module spécifique de formation sur le mentorat aux mentors de la cohorte 9.

Aux uns et aux autres, nous souhaitons réussite et succès dans ce cheminement privilégié!

Certains jeunes leaders se démarquent en 2017-2018

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

Le 7 février 2018, le Secrétariat aux emplois supérieurs a constitué une nouvelle cohorte de relève pour les titulaires d'emploi supérieur. Cette cohorte, composée de 22 participants, comprend cinq anciens jeunes leaders. Toutes nos félicitations à Francis Gauthier, Geneviève Masse, Sonia Potvin, Anne Racine et Marc-André Thivierge!

En mars 2018, mesdames Anne Racine et Dominique Malack, jeunes leaders des cohortes 3 et 6 respectivement, sont nommées sous-ministres adjointes par intérim. La première au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la seconde au Ministère de la Culture et des Communications.

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.

Il en est de :

Monsieur **Patrick Meunier**, chef de service de l'ingénierie et de l'exploitation du contrôle automatisé au ministère des Transports et jeune leader de la cohorte 9. Il a été mis en nomination pour le **Prix RELÈVE de gestion**. Ce Prix est remis à un cadre en exercice depuis moins de cinq ans, qui se démarque par ses actions et sa manière de gérer, en fonction de l'intérêt public et du bien commun.



Le 11 avril 2018, madame Marie-Ève Jean a été nommée déléguée générale du Québec à Munich, en Allemagne, à compter du 7 mai 2018. Jeune leader de la cohorte Jean-St-Gelais, madame Jean était jusqu'alors, directrice régionale de Montréal au ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Nous sommes heureux de compter ces jeunes et talentueux gestionnaires dans le vaste Cercle des jeunes leaders de l'administration publique et de souligner leur réalisation et leur engagement envers l'amélioration constante des services publics et de l'État québécois.

Valorisation de la chaire

Faits saillants

- 📍 Natalie Rinfret participe à une émission sur les recherches faites en santé, diffusée sur les ondes de Canal Savoir.
- 📍 Une vidéo rétrospective retraçant les événements marquants de l'année 2016-2017 dans les établissements du réseau de l'Université du Québec a été produite par la direction des communications de l'Université du Québec et dans laquelle la Chaire La Capitale est mise à l'honneur.
- 📍 Le Cercle des jeunes leaders a fait l'objet d'une publication dans le magazine Québec Science (édition avril-mai 2018) dans le cadre du 50^e anniversaire de l'Université du Québec.
- 📍 Le samedi 12 mai 2018 la recherche effectuée à la Chaire rayonne dans tous les quotidiens du Groupe Capitaux Médias.

Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel des gestionnaires

Notre système de santé est régulièrement remis en question en ce qui concerne son accessibilité, son efficacité, ses coûts et son organisation.



L'Université du Québec (UQ) présente une émission de télévision sur les recherches menées en *Santé !* au sein des établissements du réseau de l'Université du Québec. Quelle direction prendre pour avoir un système de santé qui répond à nos besoins ? La professeure Natalie Rinfret a été choisie pour représenter les recherches effectuées en santé à l'ENAP et se penche sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel, deux compétences essentielles pour les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. Animée par Pierre Chastenay, cette émission, d'une durée de 27 minutes, est diffusée depuis la fin novembre 2017 sur les ondes de Canal Savoir et, à la demande, sur le site de la chaîne.

Le lien d'accès à ce documentaire est déposé sur le site Web de l'Université du Québec, sur sa chaîne YouTube et transmise par ses médias sociaux.

Pour visionner cette vidéo, veuillez suivre le lien suivant :

http://www.canalsavoir.tv/videos_sur_demande/sante_universite_quebec?utm_source=Openfield&utm_medium=email&utm_campaign=M727804

Vidéo UQ

Une vidéo rétrospective retraçant les événements marquants de l'année 2016-2017 dans les établissements du réseau de l'Université du Québec a été produite par la Direction des communications de l'Université du Québec. Cette vidéo témoigne de la contribution des établissements à la mission d'accessibilité à l'enseignement supérieur, de développement scientifique du Québec et de développement de ses régions; mission donnée par le gouvernement du Québec au réseau de l'Université du Québec.

Pour la réaliser, la Direction des communications de l'ENAP a identifié la professeure Natalie Rinfret pour sa contribution exceptionnelle. Ainsi, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public est mise à l'honneur dans cette vidéo qui a été présentée à tous les cadres supérieurs des établissements du réseau lors de la Rencontre des dirigeants, déposée sur le site Web de l'Université du Québec, sur sa chaîne YouTube, transmise par ses médias sociaux et son Infolettre.

Pour visionner cette vidéo, veuillez suivre le lien suivant :

<http://www.uquebec.ca/reseau/fr/medias/videos-et-emissions/retrospectives-annuelles-des-etablissements-du-reseau> et cliquer sur Dernière rétrospective.

Le Cercle des jeunes leaders mis en valeur

Pour une fonction publique engagée

Dans les années 1960, alors que la révolution tranquille transforme le Québec, un cercle d'experts au gouvernement, l'Institut québécois de la fonction publique, crée le Cercle des jeunes leaders. Mais, c'est seulement 50 ans plus tard qu'on s'intéresse en tant que formation des fonctionnaires en créant l'École nationale d'administration publique (ENAP). Au fil des décennies, cet établissement est devenu un incontournable pour quiconque souhaite faire carrière dans la fonction publique québécoise. Son directeur général, Guy Laforest, est heureux d'être à la tête de l'ENAP. « Nous souhaitons former une fonction publique engagée, qui comprend que son objectif premier est de servir l'état et de répondre aux besoins de la population. Nous sommes parvenus à assurer une relève de fonctionnaires engagés, alors que les défis à la retraite s'accroissent au cours des cinq prochaines années. L'ENAP les prépare à l'avenir. On organise des ateliers, on leur fait passer des journées de formation, on leur fait passer des journées de formation... »



Dans un dossier intitulé *La recherche dans le réseau de l'Université du Québec; innover, s'engager depuis 50 ans*, publié dans le cadre du 50^e anniversaire du Réseau de l'Université du Québec dans le Magazine Québec-Science, Avril-Mai 2018, monsieur Guy Laforest, directeur général de l'ENAP, explique pourquoi l'École nationale d'administration publique a été créée et comment elle devenue un incontournable pour quiconque souhaite faire carrière dans la fonction publique québécoise. Il mentionne notamment les travaux effectués à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, dont le Cercle des jeunes leaders, qui contribue à former une relève engagée alors que les départs à la retraite des cadres supérieurs du gouvernement du Québec s'accroîtront au cours des prochaines années.

Les travaux de recherche en santé effectués par la Chaire rayonnent



Des chercheurs témoignent de leurs travaux...

« La fréquence et l'amplitude des événements climatiques extrêmes (ECE) sont appelées à s'accroître avec les changements climatiques. Ils constituent des sources de stress importantes mettant à l'épreuve les capacités d'adaptation des personnes touchées. Présentement, les mesures pour faire face aux dimensions psychologiques liées aux ECE se concentrent sur le court terme, alors que les problèmes psychosociaux surviennent souvent dans les semaines, mois ou années qui suivent. »

« Geneviève Brisson et Lily Lessard, professeures à l'UQAR, s'intéressent notamment aux impacts psychosociaux des ECE. »

Dans le réseau de la santé, « on est dans un contexte continuellement en changement, mais ce ne sont pas tous les gestionnaires qui possèdent un leadership approprié pour faire face aux remous. Un leader capable de créer une relation émotionnelle avec ses collaborateurs sera plus en mesure de transcender les aspirations individuelles pour porter le projet commun. »

« Natalie Rinfret, professeure titulaire de la Chaire de la Capitale en leadership dans le secteur public à l'ENAP, s'intéresse au leadership transformationnel chez les gestionnaires. »

« Je souhaite mieux comprendre l'histoire naturelle du développement de l'obésité chez les enfants et les adolescents, à partir des lieux où ils jouent, s'écolarisent et vivent [...] et que mes travaux influencent la manière dont seront conçus nos villes. »

« Tracie Barnett, professeure à l'INRS et chercheuse au Centre de recherche du Centre hospitalier universitaire (CHU) Sainte-Justine, spécialiste en épidémiologie de l'obésité pédiatrique. »

« La vision artificielle a connu des percées fulgurantes. Pensez seulement au programme de reconnaissance faciale de Facebook. Aujourd'hui, on tente de faire la même chose dans le domaine médical. Imaginez un programme qui repérerait automatiquement un diamètre anormal de l'aorte (abdominale), signe qu'une rupture risque de se produire. On pourrait sauver des vies. On pourrait aussi créer des images brées de milliers de chirurgies, ce qui nous permettrait de prévenir des problèmes postopératoires chez les patients. »

« Ismail Ben Ayed, titulaire de la Chaire de recherche ÉTS sur l'intelligence artificielle en imagerie médicale, a jointement mis au point un logiciel capable d'évaluer la fraction d'éjection du cœur. »

Samedi le 12 mai 2018, la Chaire fait parler d'elle! Un publiereportage sur la santé a été produit par le Groupe Capitales Médias et publié le 12 mai 2018, dans les quotidiens Le Soleil (p. 17), Le Nouvelliste (p. 31), Le Droit (p.26), La Tribune (p. 49), Le Progrès week-end (p. 16) et La Voix de l'Est (p.15).

Pour avoir accès à l'ensemble du publiereportage cliquez sur le lien suivant :

http://www.quebec.ca/reseau/fr/system/files/documents/Publiereportage_50e/un_reseau_et_une_collectivite_en_sante_12mai.pdf

Mot de la fin

... Résolument, dans le sens de la maturité et de la performance

Dans le sillage des années précédentes, la Chaire a encore démontré ses qualités et son dévouement envers la modernisation et la performance de l'administration publique québécoise. Sans équivoque, les activités réalisées au cours de la dernière année ont permis d'inspirer, de stimuler, de favoriser, d'appuyer et d'accompagner les futurs leaders du secteur public. En travaillant à la diffusion du savoir à travers de multiples médias ou encore la reconnaissance du développement et de la réussite de plusieurs jeunes leaders du Cercle, cette année a été riche en réussite.

Innovation, audace et synergie restent les valeurs phares de la Chaire qui, au cours de l'année 2017-2018, a atteint ses principaux objectifs, c'est-à-dire de contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et de répondre aux besoins des milieux de pratique. L'équipe de la Chaire, reconnue pour son expertise et son engagement, a permis l'avancement de plusieurs recherches à travers les différents axes et la publication de nombreux articles au rayonnement important.

Portée sur l'avenir, la Chaire souhaite offrir le plus d'amplitude possible à sa mission. En réaffirmant l'importance collective des défis présents et prochains, et le souci de les relever avec la collaboration de ses différents partenaires que sont **La Capitale mutuelle de l'administration publique**, le **Gouvernement du Québec**, par l'entremise du **Secrétariat du Conseil du trésor** et du **Secrétariat aux emplois supérieurs**, la Chaire a pour objectifs :

- ☞ d'accompagner avec toujours autant d'enthousiasme, de passion et de dévouement les cohortes en cours;
- ☞ de poursuivre sa quête de la connaissance du leadership public et en assurer son transfert à travers la production d'articles et la diffusion de conférences auprès des gestionnaires publics.

À cet égard, tous les moyens seront mis en œuvre pour se doter des meilleurs outils, pratiques et méthodologies de recherche nous permettant de répondre aux exigences, sans cesse changeantes, de performance.

Plus que jamais, la prétention de la Chaire est de constituer l'interface idéale entre, d'un côté, les théories et méthodes pédagogiques les plus novatrices et éprouvées en leadership public et, de l'autre, les besoins de performance, tant des gestionnaires que de l'administration publique.

C'est à travers ce mandat primordial que la Chaire réaffirme son engagement et son enthousiasme à travailler toujours davantage afin de disposer des ressources humaines les plus appropriées et mériter tous les appuis et moyens dont elle a bénéficié jusqu'ici, pour accomplir sa mission et faire de l'administration publique québécoise, par le développement de ses leaders, un chef de file.

L'équipe de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tient à souligner et remercier l'apport de ses partenaires et contributeurs!

 **École nationale
d'administration publique**


La Capitale
Mutuelle de
l'administration publique

Québec 


**REAL WORLD
GROUP**

Alliance des cadres de l'État
La Financière agricole du Québec
Secrétariat du Conseil du trésor
Secrétariat aux emplois supérieurs



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public

555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5

Téléphone : 418 641-3000, poste 6341

Courriel : chairelacapitale@enap.ca