



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public

Entre défis et opportunités : une année de transformation

Bilan annuel 2020-2021





Table des matières

MOT DE LA TITULAIRE	3
À PROPOS DE LA CHAIRE	5
L'ÉQUIPE	7
LA RECHERCHE	11
Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports	11
Communications organisationnelles	14
Recherche-action : LAPUI	14
LA FORMATION.....	15
Cercle des jeunes leaders de l'administration publique	15
Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial.....	19
Des jeunes leaders qui se démarquent	20
LE RAYONNEMENT ET LA VALORISATION DE LA CHAIRE	22
Comité	22
Commémorations officielles	23
Ententes et partenariats.....	23
Prix.....	24
MOT DE LA FIN	26

MOT DE LA TITULAIRE

Quelle année! Maintenant que l'espoir grandit à mesure que la pandémie se résorbe, je suis frappée, en regardant le chemin parcouru, par notre résilience collective et l'impressionnant travail accompli. Parce qu'en dépit des obstacles rencontrés et des longs mois d'incertitude, la Chaire a cumulé de nombreuses réussites. À commencer par celle de ses étudiants chercheurs, Miché Ouedraogo et Jessica Tornare, qui ont tous deux déposé leur thèse de doctorat au printemps 2021 et qui en préparent maintenant la soutenance. Je tiens à souligner leur détermination remarquable, année après année, depuis le début de leur parcours, et à leur exprimer toute ma fierté. En tant que directrice de thèse, je les ai vu grandir et s'affirmer comme chercheurs, ce qui a été à la fois un plaisir et un immense honneur.

Que dire, également, de nos jeunes leaders des cohortes 10 à 14 qui ont maintenu leur engagement envers le Cercle, malgré leur surplus de travail pandémique et l'annulation des formations en personne, lesquelles constituent le cœur de notre programme. Pourtant, les sondages le confirment : l'orientation numérique a été un succès et les cohortes 2020-2021 du Cercle ont jugé très positivement leur expérience virtuelle. Mentionnons aussi que le 14^e appel de candidatures du Cercle a attiré un nombre record de jeunes leaders à haut potentiel, ce qui a entraîné la formation de deux cohortes, une première dans notre histoire!

S'il est question de faits saillants, on ne peut passer sous silence les célébrations du 15^e anniversaire de la Chaire, qui ont culminé en janvier 2021 avec la diffusion d'une brochure et d'un vidéo souvenir. Ont suivi de nombreux témoignages de reconnaissance à l'égard de notre mission pour un leadership fort et renouvelé au sein de la fonction publique québécoise. Cette reconnaissance a également pris la forme de ma nomination à la Société royale canadienne, au sein de l'Académie des sciences sociales, un honneur qui a confirmé la place de la Chaire La Capitale comme pôle scientifique majeur dans la recherche-action.

Des nouveautés ont également émergé de cette année hors du commun, signe que changement et innovation vont de pair. Le projet de laboratoire public d'innovation (LAPUI) lancé en octobre 2020 va bon train. Les deux équipes formées d'anciens jeunes leaders du Cercle sont à mi-parcours d'une démarche qui les amènera à proposer des solutions innovantes à deux problématiques de la fonction publique. Des groupes de discussion et des cellules d'innovation ont d'ailleurs eu lieu au cours du printemps 2021, ce qui alimentera leur rapport, dont le dépôt est prévu en septembre.

Le tout nouveau Cercle fédéral-provincial a lui aussi poursuivi ses activités, explorant l'univers fascinant de l'intergouvernementalité à travers formations, discussions et travaux d'équipe, dont le choix de l'emblème. À cet égard, pour représenter leur cohorte, les jeunes leaders ont choisi deux administrateurs d'État qui se sont retrouvés aux premières lignes de la gestion de crise fédérale-provinciale pendant la pandémie : Gilbert Charland et Christiane Fox.

Au cours de l'année 2020-2021, en plein cœur d'une période des plus mouvementées, la Chaire est arrivée à maintenir son engagement à l'égard de l'excellence dans le développement du leadership dans l'administration publique. Cette résilience et ce succès, nous les devons à nos précieux partenaires qui ont su s'adapter, mois après mois, pour devenir parties prenantes de cette transformation collective.

À tous, merci!



Natalie Rinfret, Ph. D.

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

À PROPOS DE LA CHAIRE

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. En alliant la théorie et la pratique, la Chaire diffuse ses résultats de recherche tout en assurant la formation et la transmission des connaissances auprès des gestionnaires de l'administration publique et de la communauté de l'ENAP.

Ainsi, la Chaire se préoccupe de répondre aux défis actuels et futurs de la fonction publique. Pour cela, elle en valorise les acteurs et a pour objet de recherche le leadership, comme le démontre son programme de formation Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, exemple emblématique illustrant l'importance et l'apport du transfert de connaissances.

De ce fait, le leadership est l'objet d'intérêt de la Chaire afin de donner les outils nécessaires aux acteurs qui l'incarnent et qui se confrontent quotidiennement à des défis de taille. Ce sont ces personnes qui 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. La Chaire a donc un double objectif : contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et 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 et d'assistantats de recherche aux étudiants de 2^e et 3^e cycles et de chercheurs postdoctoraux.

L'ÉQUIPE

Titulaire de la Chaire la Capitale en leadership dans le secteur public



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. En 2020, Mme Rinfret a été élue membre de la Société royale du Canada au sein de l'Académie des sciences sociales. Elle a également reçu une médaille du 50^e anniversaire de l'Université du Québec en 2018, reconnaissant les grands collaborateurs et bâtisseurs de l'institution et du secteur public et le prix d'excellence en recherche de l'ENAP en 2004. Elle est l'auteure de plusieurs articles et de livres et agit également comme consultante auprès d'organismes publics. Elle est membre fondatrice du Groupe Femmes, Politique et Démocratie et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Ses mandats au conseil d'administration de l'IAPQ et du Conseil du statut de la femme se sont terminés au cours de l'année.

Mme Rinfret concentre actuellement son enseignement et ses contributions sur les thèmes liés 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 et son implication au programme du Cercle des jeunes leaders, Mme Rinfret a collaboré à la rédaction de plusieurs articles scientifiques. Elle a également participé à la 4^e édition de l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires francophones à titre de conférencière invitée, en plus de s'impliquer activement dans les deux projets pilotes de la Chaire (LAPUI et le CJLFP). Finalement, en 2021, Mme Rinfret a eu le plaisir de voir ses deux étudiants chercheurs déposer leur thèse de doctorat après plusieurs années de travail et d'engagement soutenus.

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). Au cours de l'année 2020-2021, Claude a mené plus d'une centaine de coachings auprès de jeunes leaders du Cercle.

Analyste à la recherche



Jessica Tornare est titulaire d'un Executive MBA de HEC Paris et d'un diplôme d'études comptables et financières. Après avoir occupé plusieurs postes de direction dans le secteur public, elle finalise des études doctorales en administration publique à l'ENAP, sous la direction de la professeure Natalie Rinfret. Privilégiant une approche multidisciplinaire, ses champs d'expertise sont le management des organisations publiques et la gestion des ressources humaines. Jessica s'est jointe à la Chaire en juillet 2015 pour collaborer aux différentes activités de recherche liées au Cercle des jeunes leaders. Depuis mars 2021, Jessica occupe le poste d'analyste à la recherche.

Conseillère à la rédaction



Justine Pelletier a rejoint l'équipe de la Chaire en 2019 afin de soutenir la coordination des projets pilotes et mettre à profit ses compétences en matière de rédaction professionnelle. Titulaire d'un baccalauréat en linguistique et spécialisée dans les métiers langagiers, Mme Pelletier a occupé des fonctions de réviseuse linguistique, formatrice en langue, rédactrice technique, rédactrice Web et conseillère à la rédaction. Ces expériences l'ont menée dans les secteurs privé, public et parapublic dont l'UQAC, Desjardins sécurité financière, Revenu Québec et l'ENAP.

Secrétaire de direction



Marie-Josée Dionne s'est jointe à 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 de l'ENAP. 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.

Stagiaire postdoctoral et assistant de recherche



Carl Deschamps s'est impliqué à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public à titre de chercheur postdoctoral de mars 2020 à février 2021. Dans le cadre de ses recherches, il travaille avec des organisations de la fonction publique pour comprendre les impacts des réformes de la performance et des systèmes de gestion par résultats et se penche sur la manière dont les leaders tirent profit de l'information sur la performance pour transformer leur organisation. Dans son travail, il s'appuie sur les données de performance pour interpréter le comportement organisationnel et sur le comportement organisationnel pour interpréter les données de performance.



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.

Conseillers scientifiques



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. Cette expertise pointue profite particulièrement à l'équipe du projet LAPUI qui travaille sur les leviers de performance de la fonction publique québécoise.



Marc Lacroix, professeur-associé à l'ENAP, a généreusement accepté de collaborer avec la Chaire La Capitale, notamment pour la réalisation du projet de Laboratoire public d'innovation (LAPUI). Tout au long de sa carrière, M. Lacroix a occupé de prestigieuses fonctions au sein de la haute direction de plusieurs ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

À titre de conseiller de la Chaire, M. Lacroix est chargé d'orienter les participants dans leurs réflexions sur les problématiques touchant la fonction publique du Québec. Il supervisera également la rédaction des rapports portant sur les solutions envisagées dans le cadre du projet LAPUI.

LA RECHERCHE

FAITS SAILLANTS

- 📄 Cette année, l'équipe de la Chaire a rédigé **13 publications scientifiques** qui ont été diffusées ou qui le seront en 2021-2022.
- 📄 La Chaire s'est également impliquée dans l'élaboration et la présentation de **deux formations de haut niveau**, une destinée aux hauts-fonctionnaires ivoiriens et l'autre aux femmes parlementaires de la francophonie.
- 📄 En 2020-2021, l'équipe a documenté les motivations, le parcours professionnel et le style de leadership des participants du programme CJL et CJL fédéral-provincial sous forme de portraits Web. De plus, les **rapports d'innovation**, produits dans le cadre de ces deux projets de recherche, ont été synthétisés et diffusés pour servir de référence aux prochaines cohortes du Cercle.
- 📄 Le projet de recherche-action **LAPUI** a été lancé avec succès et promet des retombées positives pour la fonction publique. Les deux équipes, formées de jeunes leaders des cohortes antérieures du Cercle, mènent leurs travaux sur l'attraction des jeunes du cégep et sur la gestion par résultat et la performance.

Articles scientifiques, chapitres de livre et rapports

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.

📄 Publications

Pelletier, J. (2021). *Inventaire thématique des rapports de fin de parcours - Cercle des jeunes leaders*. Rapport de recherche. Chaire La Capitale, 24 p.



Tornare, J. & Rinfret, N. (2020). *Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser le capital humain. Étude de trois cas exploratoires?* American Review of Canadian Studies, 5, 3, 340-356.

Rinfret, N. & Tornare, J. (en préparation). *A public innovation laboratory: cross-organizational leadership to address complex public service issues.*

Rinfret, N., Tougas, F., Ouédraogo, M., Maltais, M. & Lemay, L. (en préparation). *Related outcomes of transformational leadership: A pathway to increased organizational performance.*

Roupnel, S., Tornare, J. & Rinfret, N. (en préparation). *Une approche différenciée de la performance : revue compréhensive des liens entre performance et culture organisationnelle.*

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (en préparation). *Sharing and acquisition of tacit managerial knowledge: an analysis of their determinants.*

Ouédraogo, M. & Rinfret, N. (en préparation). *Mentorat et partage des connaissances tacites managériales dans le secteur public québécois.*

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

Rinfret, N., Tornare, J. & Grenier, J. (en préparation). *Public leadership and generosity : the conception of leadership for the next generation of senior civil servants.*

Rinfret, N., Tornare, J. & Grenier, J. (en préparation). *Developing high potential public sector managers: the case of action research in Quebec.*

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**

Rinfret, N. & Deschamps, C. (en préparation). *Performance et détresse dans les systèmes de santé : Comment l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel apaisent les effets négatifs de la pression du rendement.*

Tornare, J. & Rinfret, N. (en préparation). *L'implantation de politiques stratégiques de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques québécoises : Quelles parties prenantes? Quels sont leurs rôles et motivations?*

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**

Rinfret, N., Tougas, F. & Beaton, A.M. (accepté). *Penser autrement la diversité : une solution d'avenir.* Sous la direction de C. Kuptsch et É. Charest (Éds). Le futur de la diversité. OIT, Genève, Suisse.

Pelletier, J. (2020). *Portraits des jeunes leaders de la cohorte 13*. Rapport de recherche. Chaire La Capitale, 19 p.

Pelletier, J. (2020). *Portraits des jeunes leaders de la cohorte pilote du Cercle fédéral-provincial*. Rapport de recherche. Chaire La Capitale, 16 p.

Rinfret, N., Tornare, J. & Roupnel, S. (en préparation). *L'identification des hauts potentiels au gouvernement du Québec : quelles sont les compétences recherchées?*

Rinfret, N. & Tornare, J. (en préparation). *Optimization of leadership in action : model derived from theory and research.*

Communications organisationnelles

Ateliers pour hauts-fonctionnaires de la Côte d'Ivoire

En 2020, la Chaire a monté deux ateliers pour le MDE Business School d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, dans le cadre du programme avancé en gestion publique. Le premier atelier portait sur le leadership transformationnel comme levier de la performance organisationnelle et le second sur l'intelligence émotionnelle comme déterminant du leadership transformationnel. Ces deux ateliers ont été offerts à une quarantaine de hauts-fonctionnaires ivoiriens.

Atelier de leadership pour femmes parlementaires de la francophonie

En mars 2021, le Réseau des femmes parlementaires de l'APF, en collaboration avec l'ENAP, a tenu la 4^e édition de l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires. Natalie Rinfret y était présente à titre de conférencière invitée. La formation, offerte en deux volets, abordait les thèmes du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle. L'initiative s'inscrit dans une volonté commune d'améliorer la participation équilibrée des hommes et des femmes dans les institutions démocratiques.



Recherche-action : LAPUI



Le 7 octobre 2020, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a lancé virtuellement la première édition du Laboratoire public d'innovation (LAPUI), un projet de recherche-action axé sur l'élaboration de solutions innovantes à des problèmes de la fonction publique québécoise.

Rendu possible grâce à l'implication financière du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), LAPUI vise à rassembler d'anciens participants au Cercle des jeunes leaders autour de deux problématiques soumises par M. Yves Ouellet, Secrétaire général du gouvernement du Québec.





Avec l'aide des conseillers de la Chaire, les participants des deux équipes ont consacré les premières semaines du laboratoire à circonscrire leur problématique et définir leur stratégie de recherche. Au terme d'une réflexion encadrée, la première équipe a décidé de concentrer ses travaux sur **l'attraction des jeunes du cégep dans la fonction publique**, tandis que la deuxième a choisi de travailler la **gestion par résultats et la performance**.

Dans une optique de recherche-action, les participants du laboratoire ont organisé et animé, au printemps 2021, des groupes de discussion avec leur clientèle cible afin de valider leur hypothèse de recherche. Ils ont ensuite été parties prenantes de cellules d'innovation, montées et animées par le SCT (Équipe 1) et la TELUQ (Équipe 2), dont l'objectif était de générer des solutions innovantes. En mai 2021, les deux équipes sont entrées en phase rédactionnelle, avec pour cible le dépôt de leur rapport à la Chaire au mois de septembre 2021. Le document, rédigé sous la forme d'un mémoire présenté au Conseil des ministres, sera présenté aux plus hautes instances gouvernementales lors d'une cérémonie officielle prévue en octobre 2021.

Pour mener à bien l'entreprise, l'équipe multidisciplinaire de la Chaire soutient et conseille les participants dans le cadre de rencontres hebdomadaires et de façon ponctuelle. L'ensemble du projet est documenté et analysé à des fins de recherche par la Chaire.

LA FORMATION

FAITS SAILLANTS

-  Cette année, les **cohortes 10 et 11** ont terminé leur parcours, la **cohorte 12** a poursuivi ses activités et les **cohortes 13 et 14** ont été lancées.
-  La **première cohorte** du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial a poursuivi ses activités avec succès au cours de l'année 2020-2021. L'École de la fonction publique du Canada a ouvert les discussions en vue d'une **2^e cohorte** en 2022.
-  **Cinq jeunes leaders** des cohortes 7, 8, 9 et 11 ont été promus comme titulaires d'**emploi supérieur**.
-  Ian Courtemanche, de la cohorte 13, a remporté le **Prix de reconnaissance** de l'Alliance des cadres du Québec dans la catégorie **Relève de gestion**.

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, 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 une ou un gestionnaire plus expérimenté et à participer à un exercice de groupe afin de produire, à la fin du programme, un rapport sous la forme d'un PublicLab apportant des solutions innovantes à une problématique gouvernementale.

Clôture des cohortes 10 et 11

Cohorte Yves-Ouellet (C10)

Prévue le 25 septembre 2020, la cérémonie de clôture de la cohorte 10 a dû être annulée en raison du resserrement subit des mesures sanitaires. Malgré l'absence de célébration protocolaire, tous les participants ont reçu leur attestation de réussite du programme, une lettre de félicitations de la part de leur emblème, M. Yves Ouellet, secrétaire général et greffier du Conseil exécutif, ainsi qu'une lettre du secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme.

Soucieux de témoigner leur reconnaissance en dépit de l'occasion manquée, les jeunes leaders de la cohorte 10 ont cosigné une chaleureuse lettre de remerciements pour leur emblème, M. Ouellet, et leur marraine, Mme Line Drouin, sous-ministre à la Justice. Ils y soulignent l'un des moments forts de leur parcours, soit l'invitation de M. Ouellet à discuter avec eux en privé lors d'une visite de la salle du Conseil des ministres. Sans contredit, la générosité et l'authenticité de M. Ouellet et Mme Drouin ont inspiré les jeunes leaders de la 10^e cohorte du Cercle. D'une même voix, ils se disent maintenant prêts à porter le flambeau de leurs mentors pour traverser cette période d'incertitude et assurer une relance durable au Québec.

Cohorte Christyne-Tremblay (C11)



Le 2 décembre 2020, le Cercle des jeunes leaders a souligné la réussite de sa 11^e cohorte au cours d'une activité virtuelle. La matinée a été consacrée à la présentation des rapports de fin de parcours, tandis qu'une période d'échanges a occupé la seconde moitié de la journée.

Pour l'occasion, Mme Line Bérubé, l'ex-secrétaire générale associée aux Emplois supérieurs et marraine de la cohorte, était présente. L'emblème de la cohorte, la sous-greffière du Conseil privé, secrétaire associée du Cabinet et sous-ministre des Affaires intergouvernementales au gouvernement fédéral, Christyne Tremblay, a également participé à la période de discussions. Soulignons également la présence du directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, venu féliciter la cohorte pour l'excellence de son parcours. De plus, le secrétaire du Conseil du trésor, Éric Ducharme, a adressé quelques mots aux participants par vidéo et leur a acheminé une lettre de félicitations. Les rapports de fin ainsi que les discussions de la journée avaient pour thème « L'administration publique à l'ère de la Covid-19 ».

Poursuite des activités de la cohorte 12

Cohorte Éric-Ducharme (C12)



Lancée en septembre 2019, la 12^e cohorte du Cercle des jeunes leaders a poursuivi ses activités de formation au cours de l'année 2020-2021. Suite à un exercice de groupe sérieux et rigoureux, les jeunes leaders ont été appelés à identifier un emblème pour leur cohorte. Leur choix s'est arrêté sur le secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme. Parce qu'il incarne les valeurs de la cohorte – sens de l'État, collaboration et rigueur – M. Ducharme est à la fois un représentant exemplaire et une grande source d'inspiration pour les jeunes leaders.

M. Ducharme a amorcé sa carrière au Bureau de la statistique du Québec. En 1996, il rejoint le ministère des Finances où il exerce plusieurs fonctions à titre de sous-ministre. En 2014, il obtient le poste de secrétaire de la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise puis, en 2016, il est nommé PDG de l'Agence du revenu du Québec, jusqu'à sa nomination comme secrétaire du Conseil du trésor à l'automne 2018.

Il a rencontré les jeunes leaders de sa cohorte, par Zoom, le 29 janvier 2021.

Lancement des cohortes 13 et 14

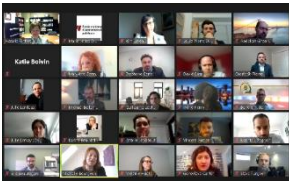
Cohorte Carole-Arav (C13)



C'est avec succès que la Chaire la Capitale a lancé de façon virtuelle, le 29 octobre 2020, la 13^e cohorte du Cercle des jeunes leaders.

Parmi les invités de marque, le secrétaire général associé aux emplois supérieurs, M. Benoît Grenier, est venu dévoiler les jumelages entre jeune leader et mentor. Le directeur général de l'ENAP, M. Guy Laforest, le secrétaire adjoint du Conseil du trésor, M. Alexandre Hubert, ainsi qu'un ancien jeune leader, M. Martin Brie (par vidéo), se sont tour à tour adressé aux jeunes leaders pour les encourager et les féliciter. Par la suite, M. Grenier a partagé sa vision du leadership aux Emplois supérieurs, avant un tour de table sur les qualités d'un leader. La demi-journée a pris fin sur le thème du mentorat, une présentation animée par Mme Natalie Rinfret et M. Claude Provencher, responsable de l'accompagnement des participants du Cercle des jeunes leaders.

Cohorte 14



Le 23 avril 2021, la Chaire La Capitale a procédé au lancement de la 14^e cohorte du Cercle des jeunes leaders. Outre les participants du programme et leur mentor, l'activité virtuelle a réuni plusieurs invités, dont Mme Lucie Robitaille, secrétaire adjointe aux emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif, M. Alexandre Hubert, secrétaire associé au Secrétariat du Conseil du trésor, et M. Guy Laforest, directeur général de l'ENAP.

La demi-journée s'est déroulée en trois temps : d'abord le dévoilement des dyades mentor/mentoré suivi d'une formation sur le mentorat, puis une partie « témoignages », qui portait sur les retombées positives du programme. L'activité s'est conclue par une formation sur le thème des croyances sur le leadership, présentée par Mme Natalie Rinfret et abordant les défis et les particularités du leadership public.

Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial



Cercle
des jeunes leaders
Fédéral - Provincial

Le Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP) s'adresse à des gestionnaires de niveau EX-1 ou EX-2 (fédéral) et de niveau 4 et 3 (provincial) pressentis pour gravir les échelons de leur administration publique à court ou moyen terme. Il s'agit, à la fois, d'un programme de développement du leadership et d'accompagnement des gestionnaires participants et d'un programme de recherche. Développé en partenariat avec le SCT et l'École de la fonction publique du Canada, le projet pilote du CJLFP, dont la durée est de 12 mois, permet à une relève à haut potentiel de découvrir les défis et enjeux des fonctions de niveaux supérieurs dans le cadre des relations intergouvernementales.

Poursuite des activités de la cohorte Fox-Charland (C1)



Lancée en janvier 2020, la première cohorte du Cercle fédéral-provincial a vu son calendrier chamboulé dès la première vague de COVID, en mars de la même année. Au cours de la période 2020-2021, l'équipe de la Chaire et celle de l'ÉFPC ont donc conjugué leurs efforts pour adapter les formations à la situation sanitaire, tout en préservant l'intégrité du programme.

Ainsi, à l'automne 2020, les formations du CJLFP ont repris sous une forme hybride : des participants étaient connectés à deux classes en présentiel - une à Ottawa, l'autre à Québec - lesquelles accueillent, de part et d'autre, un invité de marque. Malgré le succès de cette formule, les règles sanitaires imposées en octobre l'ont rapidement rendue inapplicable.

Le programme est alors passé en mode 100 % virtuel, ce qui a nécessité certains ajustements. Les participants ont rapidement fait savoir qu'il était difficile pour eux de maintenir leur attention pendant une journée complète. Pour adapter les activités à cette contrainte du virtuel, les formations ont été scindées en blocs d'une demi-journée, réparties sur une période totale de 24 mois plutôt que de 12. Après cette phase de stabilisation, et à la satisfaction des participants, le Cercle fédéral-provincial a été en mesure de confirmer un nouveau calendrier couvrant l'hiver et le printemps-été 2021. La forme que prendra le programme à l'automne 2021 est en cours de discussion.



Planification de la cohorte 2

En mars 2021, la direction de l'École de la fonction publique du Canada a fait connaître son intérêt pour la poursuite du projet pilote en partenariat avec l'ENAP. L'appel de candidatures pour une 2^e cohorte pourrait avoir lieu en 2022, en fonction des pourparlers avec le SCT. Dans l'attente des approbations officielles, les partenaires envisagent de modifier certains critères de sélection, notamment pour privilégier la dimension intergouvernementale des profils choisis et d'ajuster la forme du programme en fonction des règles qui vont prévaloir en matière de déplacement dans la fonction publique.

Des jeunes leaders qui se démarquent

Que ce soit par une nomination comme titulaire d'un emploi supérieur ou par l'obtention d'un prix, le haut potentiel de la relève sélectionnée par la Chaire se concrétise année après année par de prestigieuses distinctions. Fière de la réussite de ses jeunes leaders, la Chaire tient à souligner les réalisations remarquables accomplies par les membres du Cercle au cours de l'année 2020-2021.

Nominations - Emplois supérieurs



Mme **Élisa Valentin**, jeune leader de la cohorte 7, a été nommée déléguée générale du Québec à Munich le 1^{er} juin 2020. Mme Valentin était directrice Europe et Institutions européennes au ministère des Relations internationales et de la Francophonie depuis 2016.



De la cohorte 11, Mme **Maud-Andrée Lefebvre**, a été nommée Cheffe de poste au Bureau du Québec dans les Provinces atlantiques le 8 juillet 2020. Depuis 2018, elle occupait le poste de directrice Asie-Pacifique au ministère des Relations internationales et de la Francophonie.



M. **Frederico Fonseca**, de la 9^e cohorte du Cercle, a été nommé d'abord sous-ministre adjoint par intérim au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et, confirmé, sous-ministre adjoint. Il occupait depuis 2019 le poste de directeur général des opérations régionales au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration.



Mme **Mélanie Privé**, de la cohorte 8, a été nommée vice-présidente et directrice générale des droits et de l'éthique à Revenu Québec le 21 décembre 2020. Mme Privé occupait les fonctions de Secrétaire générale à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail depuis le début de l'année 2020.



Jeune leader de la cohorte 7, **Josée LePage** a été nommée sous-ministre adjointe au ministère de l'Éducation le 8 février 2021. Mme LePage était, depuis 2019, directrice générale des services de soutien aux élèves au ministère de l'Éducation.

Prix de Reconnaissance de l'Alliance des cadres de l'État



Catégorie Gestionnaire-leader

Remis à un cadre en fonction depuis 5 ans ou plus, le prix Reconnaissance de la catégorie Gestionnaire-leader souligne la gestion axée vers l'intérêt du public et le bien commun.



Valérie Lévesque, jeune leader de la cohorte 4, a été désignée finaliste de ce prix en raison, notamment, de son expérience diversifiée, sa capacité d'innovation et son habilité à établir et maintenir des rapports professionnels. Mme Valérie Lévesque est directrice à la Direction des ressources humaines à Retraite Québec.

Catégorie Relève de gestion

La catégorie Relève récompense un cadre en exercice depuis moins de 5 ans, qui se démarque, entre autres, par son esprit d'initiative, sa capacité de mobilisation et la reconnaissance de ses capacités par ses supérieurs. Parmi les **finalistes** du prix, deux anciens jeunes leaders ont attiré l'attention du jury :



Andréa Amortegui, de la 11^e cohorte, est une gestionnaire de haut niveau, choisie pour son approche centrée sur l'écoute et l'ouverture. Elle est actuellement directrice au Bureau de la connaissance géoscientifique du Québec au MERN.



Mathieu Rousseau, de la cohorte 11, a retenu l'attention par sa capacité remarquable à lire son environnement et à positionner un dossier de façon stratégique. Il occupe les fonctions de directeur du développement et de l'aménagement du territoire au MAPAQ.



Par ailleurs, M. **Ian Courtemanche**, de la cohorte 13, est le **lauréat** du Prix de reconnaissance, catégorie Relève de gestion. Il s'est démarqué par ses qualités de gestionnaire qui suscitent l'adhésion en toute occasion. M. Courtemanche est directeur adjoint au Bureau de l'expertise en contrôle au MELCC.

LE RAYONNEMENT ET LA VALORISATION DE LA CHAIRE

FAITS SAILLANTS

- En 2020, la titulaire de la Chaire, Natalie Rinfret, a été élue **membre de la Société royale du Canada** au sein de l'Académie des sciences sociales.
- La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a célébré son **15^e anniversaire** au cours de l'année 2020.
- L'**entente de partenariat** avec La Capitale Assurance et services financiers a été **reconduite** par Beneva, nouvelle entité née de la fusion entre La Capitale et SSQ Assurance.

Comité

Comité avisé sur le leadership féminin

Cette année, Natalie Rinfret a pris part aux travaux du Comité avisé sur le leadership féminin, piloté par le Secrétariat aux emplois supérieurs. Le groupe de réflexion est formé de femmes au profil varié, choisies pour leur expertise en matière de leadership féminin. Les membres ont pour mandat d'analyser le problème de la faible représentativité des femmes au sein de la haute fonction publique, puis de formuler leurs recommandations. Au terme de ses travaux, le comité établira plusieurs constats relatifs aux obstacles qui freinent l'avancement des femmes cadres. Un plan d'actions à court, moyen et long terme découlera de cette consultation.

Commémorations officielles

15^e anniversaire de la Chaire La Capitale



Au cours du mois de janvier 2021, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a conclu sa 15^e année d'existence, marquée par de nouveaux projets et une reconnaissance grandissante.

Pour souligner cette longévité, et en remplacement d'une cérémonie officielle, la Chaire a diffusé une [vidéo souvenir](#) donnant la parole à des collaborateurs et partenaires de longue date. Elle a également dévoilé une [brochure rétrospective](#) envoyée à tous les dirigeants et DRH des ministères et organismes partenaires. Le document « [15 ans d'excellence au service du leadership public](#) », qui relate l'histoire de la Chaire et le travail extraordinaire réalisé au cours des années, a quant à lui été partagé avec l'ensemble de la communauté énapienne.



Depuis 15 ans, la Chaire s'est démarquée auprès des ministères et organismes du gouvernement du Québec, mais aussi de la communauté universitaire canadienne et internationale. Fierté, travail, engagement, confiance et vision sont les mots qui caractérisent le mieux la naissance de la Chaire et sa croissance soutenue.

Ententes et partenariats

Partenariat renouvelé avec La Capitale | Beneva

The Beneva logo consists of the word 'beneva' in a white, lowercase, sans-serif font, centered within a solid purple rectangular background.

Le 29 mars 2021, La Chaire La Capitale et son principal partenaire La Capitale Assurance et services financiers - maintenant Beneva - ont reconduit leur entente de partenariat pour la prochaine année. La nouvelle entité prolongera cette association une fois la fusion entre La Capitale et SSQ entièrement déployée.

La valorisation du personnel de l'administration publique par le programme du Cercle des jeunes leaders et les travaux de recherche qui en découlent sont au cœur des intérêts communs des deux partenaires. Par leur association, l'un comme l'autre entend contribuer à l'évolution des pratiques du leadership public et à l'accroissement du transfert d'expertise entre jeunes leaders et gestionnaires d'expérience.

La confiance renouvelée de Beneva confirme les liens durables qui se sont tissés au fil du temps avec la Chaire, en dépit des changements et des transformations qui sont le lot de toute organisation.

Le SCT et la Chaire : une entente qui porte fruit

En juillet 2019, L'ENAP et le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) ont signé une entente de quatre ans grâce à laquelle la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public réalise des mandats en lien avec la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du gouvernement.

Ce partenariat permet non seulement au Cercle des jeunes leaders de continuer ses activités de formation, mais rend également possible la réalisation de deux projets pilotes : le [Cercle fédéral-provincial](#) et le [Laboratoire public d'innovation \(LAPUI\)](#). Après quelques mois d'activité, LAPUI a d'ailleurs fait l'objet d'une mention (p. 56) dans le [rapport 2019-2020 concernant l'application de la Loi sur l'administration publique](#), diffusé le 28 mai 2021 par le bureau de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, Mme Sonia Lebel. Le projet s'inscrit dans le mandat du SCT d'accroître l'accompagnement en matière d'amélioration continue au sein des ministères et organismes.

Prix

Société royale du Canada



Natalie Rinfret a été élue membre de la Société royale du Canada au sein de l'Académie des sciences sociales, promotion 2020.

Elle fait ainsi partie des 87 nouveaux membres élus par leurs pairs au sein des académies des arts, des lettres et des sciences humaines, des sciences sociales et des sciences pour leurs réalisations académiques, scientifiques et artistiques remarquables.

La reconnaissance par la Société royale du Canada constitue le plus grand honneur qui puisse être accordé à un individu travaillant dans les domaines des arts, des sciences sociales et des sciences au Canada. Très peu de femmes ont été élues à la SRC jusqu'à maintenant. Elles ne représentent que 28 % des membres.





Le directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, a chaleureusement félicité la professeure Rinfret pour cette prestigieuse distinction. « L'ENAP est fière de compter dans ses rangs cette experte qui s'est démarquée tout au long de sa carrière et qui continue de le faire, notamment grâce à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public dont elle est titulaire. Ses nombreuses initiatives innovantes, comme celle du Cercle des jeunes leaders, contribuent à l'amélioration des administrations publiques tout en faisant avancer la recherche. »

MOT DE LA FIN

L'été n'est pas encore complètement installé que l'équipe de la Chaire s'affaire déjà à planifier les activités automnales. Avec la rentrée 2021 viendra, nous le souhaitons, le plaisir longtemps attendu de se réunir pour discuter, apprendre, partager. À cet égard, nous reprendrons les formations du Cercle en personne dès que possible, sans parler des ateliers de travail, cérémonies et conférences qui s'enrichiront de la présence dynamisante des participants.

Les prochains mois s'annoncent chargés : en plus des cohortes 12, 13 et 14 qui poursuivent leur formation au Cercle, une 15^e cohorte sera lancée en septembre, tandis que les mises en candidatures de la cohorte 16 suivront. Le projet pilote LAPUI, quant à lui, atteindra son point culminant en octobre 2021 avec la présentation, aux plus hautes instances gouvernementales, des rapports produits par les deux équipes. La Chaire s'attend à ce que les propositions trouvent écho auprès de M. Yves Ouellet, secrétaire général et greffier du Conseil exécutif et M. Éric Ducharme, secrétaire du Conseil du trésor, qui entendront les idées et en seront les porteurs.

Notre second projet pilote, le Cercle fédéral-provincial, se terminera en décembre 2021 avec la clôture de la première cohorte à être formée à la fois de jeunes leaders du gouvernement du Québec et du fédéral. Même si la poursuite des projets pilotes n'est pas encore confirmée, nous avons eu le plaisir d'apprendre que l'École de la fonction publique du Canada, partenaire du Cercle fédéral-provincial, souhaite poursuivre l'aventure avec l'ENAP. Il s'agit d'un gage de confiance et de satisfaction dont la Chaire est très fière.

En cette fin d'année imminente, nous entrevoyons le meilleur. Car le retour du présentiel apporte son lot de petites joies, qui ramènent à l'essence même de la vie universitaire : la richesse d'une relation de partage. Tel est le souhait de la Chaire pour l'automne : retrouver en toute sécurité étudiants, jeunes leaders et collègues pour une autre année riche en apprentissages et en échanges.

D'ici là, un bon été à toutes et à tous!

L'équipe de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tient à souligner le travail d'une des membres de son équipe

Nous tenons à souligner l'apport de madame Marie-Josée Dionne, secrétaire de direction à la Chaire La Capitale depuis 2014. Mme Dionne s'est particulièrement impliquée dans le Cercle des jeunes leaders. Elle demeure une figure connue et appréciée des jeunes leaders, des formateurs et des mentors à qui elle a offert, année après année, un support chaleureux et professionnel. Après avoir consacré les 7 dernières années à la Chaire, Mme Dionne est partie relever de nouveaux défis au sein de la fonction publique fédérale. Toute l'équipe de la Chaire lui souhaite du succès dans ses nouvelles fonctions.



Nous remercions également nos précieux partenaires :





Chaire LaCapitale

en leadership dans le secteur public

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

Téléphone : 418 641-3000
www.chairelacapitale.enap.ca