

**La Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public**



**Bilan annuel
2011-2012**



Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
École nationale d'administration publique
555, boulevard Charest Est, bureau 5220
Québec (Québec) G1K 9E5
☎ 418 641-3000, poste 6341
☎ 418 641-3060
@ clacapitale@enap.ca
www.chairelacapitale.enap.ca

Table des matières

LA CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC

Mot de la titulaire	2
Mission	3
Équipe	4
Site Web	6

LA RECHERCHE

Projets en cours	8
Publications	9
Mémoires et projets d'étudiants	10
Bourse Michel-Leclerc	11

LE CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique	13
Le Prix de Leadership dans le secteur public de l'IAPC/Deloitte	14

FORMATION ET TRANSFERT

Formation et transfert aux organisations	16
Colloques et congrès scientifiques	17
Midis rencontres	18

DES PROJETS POUR LA PROCHAINE ANNÉE

.....	20
-------	----



Marie Claude Lagacé



Daniel Maltais



Marie-Soleil Tremblay



Natalie Rinfret, Titulaire de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public



Emmanuelle Falzon



Ariane Vincent



Cédric Drouin



Rémi Bureau



Catherine St-Amand



Mélissa Rouillard Volle

Mot de la titulaire

C'est sous le signe de la fierté que je présente le bilan 2011-2012 de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Plus que jamais, cette année fût marquée par des alliances permettant d'entreprendre, de poursuivre et de réaliser de magnifiques projets!

Une dizaine de projets de recherche, menés avec des collaborateurs du Québec et du Canada, ont permis la production de plus de quinze articles et formations. Dans l'année à venir, de nouvelles alliances, notamment avec des chercheurs de France et d'Angleterre, nous permettrons de débiter d'autres projets et surtout, de créer des outils de transfert destinés à différents acteurs du secteur public.

Au cours de la dernière année, le projet *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* a réellement pris son envol. Cet envol est attribuable à nos partenaires du Secrétariat du Conseil du trésor et du Secrétariat aux emplois supérieurs, à la direction de l'ENAP et à Alia Conseil. Il est dû également à certains chercheurs ou experts parmi nos collaborateurs qui, soucieux de développer la relève des leaders publics, partagent leur expérience et leur savoir avec chacune des cohortes de jeunes leaders.

Au final, c'est grâce à toutes ces personnes que le programme a remporté, en février dernier, une médaille d'argent au Prix de Leadership IAPC / Deloitte. Inutile de dire combien nous en sommes fiers!

Pour remplir sa mission, la Chaire en leadership a encore bénéficié du travail d'étudiants exceptionnels! Lorsqu'ils quittent pour débiter leur carrière, je ressens beaucoup de fierté, malgré ce pincement au cœur qui accompagne leur envolée.

Les gens de La Capitale mutuelle de l'administration publique soutiennent nos efforts pour mener à bien la mission de la Chaire. Avec leur précieux concours, nous n'avons pas fini de vous surprendre, comme vous le constaterez dans la section portant sur nos projets d'avenir.

Enfin, la Chaire a bien des partenaires, mais une toute petite équipe. Je remercie chaleureusement mes collaboratrices pour leur engagement et leur volonté de produire des résultats de qualité, tout en maintenant des relations harmonieuses avec nos clientèles et partenaires. Dans un contexte où toutes les composantes de l'ENAP doivent s'unir pour améliorer sa performance, je ne peux qu'être fière du travail accompli à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public!



Natalie Rinfret, Ph.D.

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
Professeure titulaire à l'ENAP

Mission de la Chaire

Inspirée par les valeurs de l'École nationale d'administration publique, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a pour mission de contribuer à l'avancement des savoirs et de répondre aux besoins des gestionnaires du secteur public en matière de développement du leadership public.

La Chaire La Capitale cherche aussi à répondre à leurs besoins émergents et à valoriser leurs pratiques exemplaires. Le leadership constitue un objet de recherche qu'il est important de transférer dans l'action. Le programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique est d'ailleurs un exemple de ce type de transfert.

Au fil des pages de ce bilan, vous constaterez que notre expertise se déploie autour de trois stratégies :

- La recherche
- La formation
- Le transfert des connaissances

Ces stratégies s'enrichissent mutuellement et cela se vérifie dans nos réalisations de l'exercice 2011-2012. En effet, reconnaissant l'importance d'allier la théorie et la pratique, nous avons diffusé nos résultats de recherche et proposé des activités de formation et de transfert des connaissances dans différents milieux.

Équipe de la Chaire



TITULAIRE

Natalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration publique depuis 1991 et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public depuis 2005.

Détentrice d'un doctorat en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa, elle a fait des études postdoctorales en motivation humaine à l'Université du Québec à Montréal. Elle agit régulièrement à titre de consultante auprès d'organismes publics et est membre fondatrice du Groupe Femmes, politique et démocratie (GFPD).

La volonté de générer de nouvelles connaissances fondées sur la recherche empirique et l'applicabilité des résultats pour solutionner les problèmes organisationnels étudiés anime la titulaire de la Chaire. Ses recherches s'intéressent principalement à la carrière des femmes cadres, à l'impact de la décroissance organisationnelle sur la santé mentale des employés, (aussi appelé « syndrome du survivant »), aux raisons qui motivent les gestionnaires à quitter volontairement leur poste et à l'incidence du type de leadership sur le climat organisationnel.

COORDONNATRICE Marie Claude Lagacé



La coordination des activités de recherche, de formation et de valorisation de la Chaire en leadership est assumée par Marie Claude Lagacé. Détentrice d'un MBA de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, Marie Claude Lagacé a notamment fait partie de l'équipe de direction de l'Institut Santé et société et a coordonné le Groupe de recherche Médias et santé (maintenant ComSanté). Elle poursuit actuellement des études au doctorat en théories des organisations et management public de l'ENAP sous la direction du professeur Jean-Louis Denis.



ASSISTANTE DE DIRECTION ET WEBMESTRE

Emmanuelle Falzon

Emmanuelle Falzon détient un diplôme français en techniques de bureautique. Elle est aussi diplômée en secrétariat de l'École des fourriers de la Marine nationale française.

En plus d'agir comme webmestre, Emmanuelle assiste les membres de l'équipe dans les projets qu'ils mènent et elle assure les liens avec la clientèle interne et externe.

LES ÉTUDIANTS, PLUS QUE DE SIMPLES ASSISTANTS!

Les membres de la Chaire La Capitale partagent une préoccupation pour le développement des talents de la relève. C'est pourquoi les étudiants font partie intégrante de notre dynamique de travail. À la Chaire, les étudiants profitent de leur passage de bien des manières!

Un emploi à la Chaire est une occasion de prendre part aux processus de recherche, de soumettre des idées, d'assister aux activités de transfert et de rencontrer nos partenaires. Chaque étudiant a sa place sur le site de la Chaire. De plus, il peut recevoir l'appui de l'équipe pour écrire une demande de bourse d'étude, se faire connaître dans l'administration publique ou encore, obtenir des références de travail.

Carl Deschamps, dont le mémoire de maîtrise est actuellement dirigé par Natalie Rinfret, a obtenu ce printemps trois bourses d'étude : une de l'ENAP, une du FRQSC et une du CRSH! Voilà des résultats exceptionnels!

Au cours de l'exercice, **Rémi Bureau**, **Cédric Drouin**, **Dominique Lavoie** et **Ariane Vincent** ont obtenu un **diplôme de maîtrise!** Tous travaillent maintenant dans le secteur public au Québec ou au Canada.

La vedette de notre dernier [Midi rencontre](#) de la saison était Dominique Lavoie, finissante à la maîtrise en administration internationale de l'ENAP sous la direction de la professeure Tatiana Garakani. Lors de son séjour au Cachemire Indien, Dominique a **reçu le soutien de la Chaire La Capitale pour organiser un atelier sur le leadership destiné aux femmes cachemiries**. Natalie Rinfret a siégé sur son comité de mémoire.

Christiane Ngo Manguelle déposera, d'ici la fin de l'année 2012, sa thèse de doctorat dirigée par Natalie Rinfret.

La Chaire embauche des étudiants de l'ENAP mais aussi, de l'Université Laval, question de favoriser le partage des idées. Cette année, ce fut le cas de **Rémi Bureau**, de **Mélissa Rouillard Volle** et de **Catherine St-Amand**.

La titulaire et son équipe tiennent à ce que chaque étudiant, qu'il se destine à une carrière de chercheur ou d'administrateur public, développe un bon réseau le plus tôt possible dans son parcours professionnel. De temps à autres, des activités sociales sont donc organisées afin de réunir les étudiants ayant fait partie de l'équipe.

PARTENAIRES ET MEMBRES ASSOCIÉS

Plus d'une dizaine d'organismes et une vingtaine de membres associés collaborent aux activités de la Chaire. Ils sont professeurs ou chargés de cours, chercheurs, administrateurs invités, stagiaires postdoctoraux, professionnels de recherche ou étudiants qui réalisent une partie de leurs activités de recherche dans des domaines liés au programme scientifique de la Chaire.

PARTENAIRES FINANCIERS ET COLLABORATEURS

La Capitale met de l'avant le rôle important joué par les leaders et le personnel de l'administration publique et souligne la qualité des services rendus par ces femmes et ces hommes compétents et dévoués au service public.

Notre équipe a le privilège de bénéficier de l'appui financier de La Capitale mais aussi, d'une étroite collaboration de la part de sa direction, ce qui se reflète dans les actions que nous prenons pour valoriser les gestionnaires du secteur public.



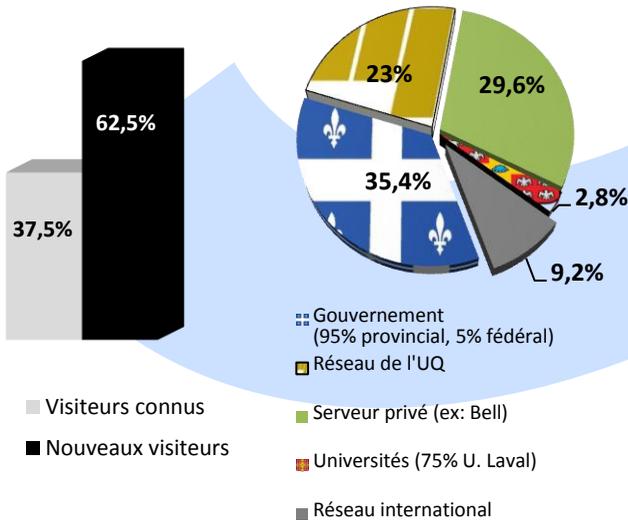
Site web de la Chaire

Par rapport à l'exercice 2010-2011, le nombre de visiteurs sur notre site web **a augmenté de près de 20%** !

Une visite moyenne dure environ 4 minutes.

Outre le Cercle des jeunes leaders, les nouvelles, les événements et la recherche sont les onglets qui intéressent le plus nos visiteurs.

Nos visiteurs -
avril 2011 à mai 2012



Cette année, notre nombre de visiteurs **a augmenté de près de 20% !**

LA SECTION CERCLE DES JEUNES LEADERS

Près de 20% de nos visiteurs naviguent sur la section consacrée au Cercle des jeunes leaders ce qui en fait la section la plus populaire de notre site!

Le Cercle possède dorénavant une **zone sécurisée** destinée aux participants de chaque cohorte.

Pour faire connaissance avec les jeunes leaders de l'administration publique québécoise, consultez sur notre site les **portraits individuels** des participants au Cercle des jeunes leaders.

UN SITE WEB EN ÉVOLUTION

Avec l'aide du service des communications de l'ENAP, notre webmestre s'efforce de dynamiser le site afin que le nouveau visiteur **repère les renseignements qu'il recherche** et que le visiteur régulier **trouve des informations mises à jour**.

Le module de nouvelles de la Chaire, partagé avec le portail de l'ENAP, a été alimenté au cours de l'année par de nombreuses nouvelles, telles la tenue d'événements, l'embauche d'étudiantes ou l'obtention de prix et bourses.

Plusieurs ajouts sont prévus au cours de la prochaine année, notamment dans la section recherche ou toutes nos publications et communications seront rendues disponibles.

Ce bilan de la Chaire La Capitale est aussi disponible en ligne!



La Recherche

L'organisation de la recherche de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public se décline en quatre axes.

AXE 1. LE STYLE DE LEADERSHIP ET LE CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Principalement menés sur le terrain, les travaux de cet axe de recherche permettent de développer des connaissances sur les attitudes, pratiques et contextes propices à la gestion du changement et à la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Dans une perspective de mobilisation des connaissances, ce processus de recherche amène la Chaire à répondre à des besoins directement exprimés en milieu de travail.

AXE 2. LE LEADERSHIP DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC

Existe-t-il une distinction entre le leadership exercé dans le secteur public et privé? Si oui, qu'est-ce qui les distingue? C'est autour de cette question que se développe cet axe de recherche.

AXE 3. L'INCIDENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans le cadre de cet axe, la recherche s'articule autour des questions fondamentales suivantes : Quels liens peut-on établir entre le leadership transformationnel et la qualité de vie au travail? 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?

AXE 4. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET LE PROFIL DES LEADERS

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

Projets en cours

AXE 1 LE STYLE DE LEADERSHIP ET LE CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Le **TIGRE (Transfert Intergénérationnel : Groupe de Recherche et Expertise)** réunit un groupe de professeurs et/ou experts intéressés par la problématique du transfert et de la gestion des connaissances dans le secteur public.

Chercheurs principaux : Luc Bernier, Natalie Rinfret, Nathalie Houlfort & Lilly Lemay

Analyse des relations entre les ministres québécois, les cabinets politiques et l'administration supérieure des ministères.

Chercheurs : Daniel Maltais, Gilbert Charland, Yvan Dussault & Natalie Rinfret

LE LEADERSHIP DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC AXE 2

Recherche comparative : Questionnaire d'évaluation en ligne des styles de leadership dans les secteurs public et privé.

Chercheurs : Natalie Rinfret & Daniel Maltais

AXE 3 L'INCIDENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux déterminants d'un grand changement dans le réseau de la santé.

Chercheurs : Natalie Rinfret, Marie Claude Lagacé & Carl Deschamps.

Démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail à la Commission scolaire de Montréal.

Chercheurs : Jean-Pierre Brun, Natalie Rinfret & Caroline Biron

L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET LE PROFIL DES LEADERS AXE 4

Récits de vie de leaders de l'administration publique.
Chercheurs : Michel Boisclair & Natalie Rinfret

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.
Chercheurs : Natalie Rinfret, Daniel Maltais & Marie Claude Lagacé

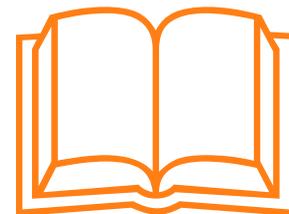
Le leadership à la police de la Ville de Québec.
Chercheurs : Daniel Maltais & Natalie Rinfret

L'implication des femmes en politique : une course à obstacles?
Chercheuses : Natalie Rinfret, Ann M. Beaton & Francine Tougas

TOUTE L'INFORMATION SUR NOTRE SITE WEB



Publications



Au cours de cette année marquée par une sabbatique, sept articles à caractère scientifique et un rapport de recherche écrits par Natalie Rinfret et ses collaborateurs ont été soumis pour publication, dont quatre sont publiés, un est accepté et deux sont présentement en révision.

TEXTE ACCEPTÉ

Le leadership. Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, ISBN 978-2-923-008-70-7. www.dictionnaire.enap.ca, sous presse.

Auteure : Natalie Rinfret

TEXTES PUBLIÉS

Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Revue Administration Publique du Canada*, 2012, 55, 2, 291-314.

Auteurs : Lilly Lemay, Luc Bernier, Natalie Rinfret & Nathalie Houlfort

Le leadership des femmes dans le secteur public au Québec. Dans M. Fahmy (Ed.). *L'État du Québec 2012*. Montréal : Les Éditions du Boréal, 2012.

Auteurs : Natalie Rinfret & Monique Lortie-Lussier

Les ingrédients essentiels du leadership. Dans M. Fahmy (Ed.). *L'État du Québec 2012*. Montréal : Les Éditions du Boréal, 2012.

Auteur : Daniel Maltais

Démarche Qualité de vie au travail 2010. ENAP : Rapport de recherche, 2011.

Auteurs : Jean-Pierre Brun, Natalie Rinfret & France St-Hilaire (en collaboration avec Revenu Québec)

TEXTES EN RÉVISION

Now You See Her, Now You Don't: Silent Responses of Women to Personal Relative Deprivation, *Applied Psychology: An International Review*.

Auteures : Ann M. Beaton, Francine Tougas, Natalie Rinfret & Tanya Monger

Les innovations du travail dans la fonction publique : entre la progression et le statu quo, *Revue Administration Publique du Canada*.

Auteurs : Denis Harrisson, Daniel Maltais & Natalie Rinfret

TEXTE SOUMIS

The long and winding road: The complex relation between grades, psychological disengagement and motivation among female students following (non-) traditional career paths, *European Journal of Psychology of Education*.

Auteures : Natalie Rinfret, Francine Tougas, Ann M. Beaton, Joelle Laplante & Christiane Ngo Manguelle

Mémoires et Projets d'étudiants

Mémoire de Carl Deschamps

Les déterminants de la motivation des gestionnaires du réseau de la santé : l'impact combiné du leadership transformationnel, de la justice organisationnelle et de l'engagement.

Thèse de Christiane Ngo Manguelle

La gestion des mesures de réduction de personnel au sein de la Fonction publique du Québec expliquée par le biais des croyances et attitudes des acteurs organisationnels – Étude du Programme de départs volontaires. (Titre provisoire)

Projet d'intervention d'Andrée Bernard

Évolution du partenariat de l'École nationale d'administration publique dans la poursuite des activités du Centre de développement Femmes et gouvernance.

Projet d'intervention de Jocelyn Latulippe

Leadership et management à la Sûreté du Québec.

Mémoire de Martin Veilleux

La pensée stratégique et la planification stratégique dans les cégeps : un rendez-vous manqué ou un mariage réussi?

La BOURSE Michel Leclerc



La récipiendaire de la Bourse Michel-Leclerc en 2011-2012 est Madame **Iseut Guérin-Beauregard**, inscrite à la maîtrise en administration publique en analyse et développement des organisations de l'ENAP, sous la direction de la professeure Marie-Christine Therrien.

Sujet de mémoire : Étude du positionnement de la sécurité civile au sein de l'administration publique québécoise.

Résumé : Au Québec, la direction responsable de la sécurité civile au sein du ministère de la Sécurité publique agit comme organisme coordonnateur lors d'événements majeurs. Or, sa coordination a été évaluée déficiente lors de la gestion de plusieurs événements : lors de l'incendie dans un entrepôt de BPC à Saint-Basile-le-Grand en 1988, lors des pluies diluviennes de juillet 1996 au Saguenay et lors de la tempête de verglas de janvier 1998 dans le sud du Québec. Plusieurs des rapports post-événements avaient d'ailleurs recommandé un nouveau positionnement de la sécurité civile au sein de l'administration publique québécoise pour la rendre plus efficace, mais il est resté le même au fil des ans.

La Bourse d'excellence Michel-Leclerc, d'une valeur de 5 000 \$, est offerte chaque année à un(e) étudiant(e) de maîtrise ou de doctorat de l'ENAP dont le mémoire ou la thèse s'intéresse au leadership.

La Bourse a été créée en hommage à Michel Leclerc, président-fondateur de la Fondation Michel-Leclerc. M. Leclerc, maintenant à la retraite, a assumé bénévolement la présidence de la Fondation de 2000 à 2003. Il a notamment mis en place les mécanismes pour la première campagne de financement.

Retrouvez tous les détails et les critères d'admissibilité sur notre site Internet ainsi que sur le site de la Direction de l'enseignement et de la recherche de l'ENAP.

À cet effet, il est reconnu qu'il est plus facile de coordonner des partenaires lorsque l'entité coordonnatrice jouit d'une certaine autorité par rapport à ses partenaires, ce qui n'est pas le cas pour la sécurité civile.

Outre son positionnement initial, une organisation publique peut devenir un acteur majeur en mettant à contribution ses ressources et ses capacités internes. Il s'agit des ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles, institutionnelles (crédibilité, légitimité, visibilité), du leadership, du pouvoir et des politiques de mise en œuvre efficaces. À défaut de bénéficier de ressources suffisantes dans les autres domaines, l'exercice du leadership revêt ainsi une importance particulière. Par le biais d'entrevues semi-dirigées, l'efficacité de la sécurité civile sera évaluée, de même que ses ressources et ses capacités internes et la façon dont elle les utilise pour se mettre en valeur et coordonner efficacement.



LE CERCLE



DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION



PUBLIQUE



Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique



Le Cercle des jeunes leaders est un **programme de développement du leadership** s'adressant à des cadres de niveau 4 qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de dix-huit mois, le programme cherche à sensibiliser les participants aux défis et enjeux des fonctions supérieures dans le secteur public québécois.

La cohorte 2011-2013 (ci-dessus) est composée de dix hommes et de quatre femmes représentant une **dizaine de ministères et organismes**. Depuis sa mise en œuvre, 24 participants ont pris part au Cercle, dont sept ont obtenu une promotion à titre de cadre 3 ou 2.

Le Cercle des jeunes leaders cherche aussi à prévenir les aléas des promotions rapides en palliant le manque d'expérience par le transfert de connaissances et l'acquisition de compétences. Selon le **modèle du programme**, chaque activité contribue au développement du jeune leader sur le plan individuel et professionnel.



Depuis l'automne 2011, le professeur Daniel Maltais participe à la réflexion sur les défis pédagogiques du programme.

DES PARTENARIATS RENOUVELÉS

Pour toute la durée de sa participation au programme, chaque jeune leader est jumelé à un mentor, gestionnaire émérite dont les qualités de leader sont reconnues dans l'administration publique québécoise. C'est grâce à la poursuite du **partenariat avec le Secrétariat aux emplois supérieurs** que chaque mentor du Cercle des jeunes leaders fait partie du programme de relève du SES ou est titulaire d'emploi supérieur.

Enfin, le Cercle des jeunes leaders est également le **sujet d'une recherche-action (axe 4)** qui a pour objectif de recenser les pratiques exemplaires de développement de la relève des leaders de l'administration publique en a) étudiant le profil de compétences des participants dans le temps; b) suivant leur cheminement de carrière sur cinq ans; c) évaluant l'utilité du mentorat comme pratique de développement du leadership et de transfert des connaissances chez les participants du programme.

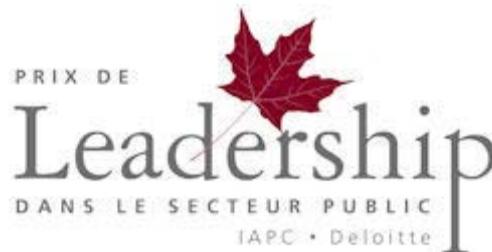
Dès la création du Cercle, le **Secrétariat du Conseil du trésor a choisi de contribuer** financièrement à ce projet de recherche qui correspond à son intérêt pour le développement et le transfert des connaissances dans la fonction publique.

Pour en savoir plus, visitez la [section Cercle des jeunes leaders](#)

La première activité de la 3^e cohorte se tiendra le 21 septembre et son lancement officiel aura lieu le 19 octobre 2012.



Cordonnier bien chaussé!



Prêcher par l'exemple n'est pas toujours facile. L'équipe de la Chaire sait qu'elle doit faire preuve d'innovation, d'audace et de persuasion pour remplir sa mission. **Cette année, l'équipe a le sentiment du devoir accompli et est très fière du prix que lui a remis l'IAPC pour la mise en place du programme Cercle des jeunes leaders.**

LE PRIX DE LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC DE L'IAPC/DELOITTE

Le secteur public est en transition. Les gouvernements sont prêts à saisir de nouveaux débouchés, à prendre des mesures décisives, même à parier sur de nouvelles façons de faire.

L'IAPC et Deloitte se sont associés afin d'établir le premier Prix de Leadership du secteur public, qui est conçu afin d'encourager et d'honorer ces organismes dont les leaders ont su faire preuve de vision, d'engagement et de compétence pour tracer une nouvelle voie.

Les Prix sont destinés à reconnaître et récompenser officiellement l'excellence en leadership au sein du secteur public au Canada. Ils mettront en avant les initiatives et les projets entrepris par des organismes ou des agences où le leadership a été un élément essentiel au succès de grandes transformations organisationnelles et à la réalisation d'un rendement exceptionnel. (Source : http://www.iapc.ca/award_leadership_introF)

Pour en savoir plus sur l'admissibilité au concours, les catégories de prix et l'inscription, [cliquez ici](#).

[Cliquez ici pour en savoir plus sur les finalistes.](#)

DES LEADERS...DANS LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

Le 13 février 2012 à Toronto, en présence du directeur général de l'ENAP, Monsieur Nelson Michaud, le programme Cercle des Jeunes leaders de l'administration publique a remporté la médaille d'argent dans la catégorie *Éducation* au Prix de Leadership de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), remis en collaboration avec Deloitte – Samson Bélair/Deloitte et Touche.

Remis au cours du Gala annuel de Leadership de l'IAPC, ce prix vise : « à reconnaître les organismes qui ont fait preuve de leadership exceptionnel en prenant des mesures audacieuses pour améliorer le Canada, par l'avancement de la gestion et des politiques publiques. »

La titulaire de la Chaire La Capitale, Natalie Rinfret, et la coordonnatrice du programme, Marie Claude Lagacé, s'étaient rendues dans la Ville-Reine en novembre 2011 pour présenter le programme Cercle des jeunes leaders aux membres du jury. **Ces derniers ont fait leur choix parmi une centaine de projets provenant de partout au Canada.**

[Cliquez ici](#) pour voir la vidéo présentée au jury.



Formation & Transfert

Les trois volets stratégiques qui composent la mission de la Chaire, soit la recherche, la formation et le transfert des connaissances, forment des rouages qui s'alimentent les uns les autres.

En effet, les résultats de nos recherches alimentent les programmes de formation et les activités de transfert que nous mettons en place. Ces dernières sont des occasions qui permettent aux acteurs du secteur public de partager les problématiques qui les concernent. C'est d'ailleurs ainsi que sont nés la plupart des projets de recherche menés par les chercheurs de la Chaire au cours des dernières années.

Formation et transfert aux organisations

JUIN
2011

QUÉBEC

Avec ses collègues François Giroux et Raymond Vaillancourt, Natalie Rinfret a dispensé les formations *Leadership en action pour gestionnaire de gestionnaires* offertes par la Direction des services aux organisations de l'ENAP pour le [Centre de leadership et de développement des compétences](#) du Centre de services partagés du Québec. Il s'agit de formations destinées aux cadres 1, 2 et 3 du gouvernement du Québec.



07
au 10
SEPTEMBRE
2011

BUCAREST

La professeure associée Renée Lamontagne a fait voyager nos résultats de recherche jusqu'en Roumanie lors de la conférence annuelle du Groupe européen pour l'Administration publique.

Mme Lamontagne y a présenté *Le style de leadership des dirigeants : une clé du succès de la mise en œuvre des réformes gouvernementales*, une étude menée avec Natalie Rinfret auprès d'un groupe de directeurs généraux d'établissements du réseau de la santé et de services sociaux du Québec.

VICTORIAVILLE

OCTOBRE
06 2011

Devant l'Association des professionnels en développement économique du Québec, qui compte parmi nos nouveaux publics cette année, Natalie Rinfret a prononcé la conférence *Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : deux vecteurs d'une gestion évolutive* lors du congrès annuel de l'Association.

Cette conférence expliquait comment, dans le contexte de changements sociaux et de modernisation de l'État, le développement de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel peut être bénéfique pour le gestionnaire, son entourage organisationnel et son organisation.

TORONTO

NOVEMBRE
24 2011

Pour convaincre les membres du Jury responsables de désigner les Prix de Leadership IAPC / Deloitte de la qualité du programme *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*, Natalie Rinfret et Marie Claude Lagacé se sont rendues à Toronto en novembre dernier.

MONTRÉAL



Automne 2011
Hiver 2012

Partisans du transfert et de la mobilisation des connaissances, les chercheurs Jean-Pierre Brun et Natalie Rinfret ont donné des ateliers sur la *Démarche de qualité de vie au travail* à un auditoire formé de cadres de la Commission scolaire de Montréal. Cette démarche est le résultat d'une entente entre la CSDM et la Direction des services aux organisations de l'ENAP.

Colloques et congrès scientifiques

5
JUIL.
2011

Congrès Monde des femmes,
Ottawa

LES FEMMES EN POLITIQUE : UNE COURSE À OBSTACLE.

Ann M. Beaton, Natalie Rinfret, Francine Tougas & Joelle Laplante

JANV.
2012

Présentation par affiche, 13th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology (SPSP), San Diego, CA

STAYING ON TRACK: GRADES, PSYCHOLOGICAL DISENGAGEMENT AND MOTIVATION AMONG FEMALE STUDENTS ON (NON-)TRADITIONAL CAREER PATHS.

Joelle Laplante, Francine Tougas, Natalie Rinfret, Ann M. Beaton & Christiane Ngo Manguelle

23-25
MAI
2012

Continuité, transformation, rupture ? (Re)penser le changement en science politique, Congrès annuel de la Société Québécoise de science politique, Université d'Ottawa

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LES FEMMES À SE LANCER EN POLITIQUE : LA BONNE PERSONNE AU BON MOMENT?

Mélanie Léger, Ann M. Beaton, Natalie Rinfret & Francine Tougas



Les résumés et la vidéo de chaque conférence sont disponibles sur le site de la Chaire dans la section *Événements*.

Midis rencontres

Les Midis rencontres sont des activités de transfert de connaissances offertes par la Chaire en leadership depuis maintenant sept ans. Sous forme de conférence ou de table ronde, ils sont l'occasion d'aborder des enjeux administratifs et politiques liés à l'exercice du leadership public.

La clientèle des Midis rencontres est surtout formée d'étudiants, de membres du personnel de l'ENAP, de gestionnaires publics et de participants aux formations de l'ENAP.

Malgré sa satisfaction à l'égard des conférenciers, l'auditoire des Midis rencontres est redescendu à un niveau semblable à celui de 2009-2010. En effet, ce sont en moyenne une vingtaine de personnes qui ont assisté à chaque événement, comparativement à 66 en 2010-2011. C'est pourquoi la titulaire de la Chaire, en collaboration avec les Affaires corporatives de La Capitale, **travaille actuellement à une formule renouvelée de transfert et de partage sur le leadership public pour la prochaine année.**

TROIS MIDIS RENCONTRES ONT ÉTÉ TENUS CETTE ANNÉE SUR LE CAMPUS DE QUÉBEC



21 Septembre 2011

M. Michel Leclerc, vice-président à la retraite du siège social de l'Université du Québec a prononcé la conférence *Si j'avais lu sur le leadership, aurais-je géré différemment?*

*« Cette histoire de vie était intéressante et exposée en toute sincérité »**

8 Décembre 2011

M. Yves-Chantal Gagnon, professeur à l'ENAP, est venu présenter ses travaux autour de la question : *Comment devenir un leader reconnu pour régler les problèmes organisationnels?*

*« Un thème traditionnel qui a été modernisé. L'expertise du conférencier a actualisé ce sujet »**



29 Mars 2012

Mme Dominique Lavoie, chercheure-boursière au Centre de recherche pour le développement international, a présenté les résultats de sa recherche : *Défis et opportunités pour le leadership des femmes. Le cas du conflit armé au Cachemire.*

*« Sujet super intéressant! »**

*« Merci et bravo de nous avoir fait partager cette expérience! »**



* Commentaires de participants

Des projets pour la prochaine année

Partenariats consolidés, prix de leadership, étudiants boursiers, articles publiés, etc. L'équipe de la Chaire est très fière du bilan qu'elle fait des activités de la dernière année. Toutefois nous n'en resterons pas là, car nous avons bien des projets pour l'année qui s'amorce. Voici un bref aperçu de ce que nous comptons réaliser, forts de nos accomplissements et de nos acquis.

UN PARTENAIRE D'OUTRE-MER

Grâce à un partenariat avec Beverly Alimo-Metcalf, chercheuse à la Bradford University School of Management, et avec Juliette Alban-Metcalf, consultante pour le Real World Group, l'équipe de la Chaire **traduira en français le *Transformational leadership questionnaire***. D'abord validé auprès des participants au Cercle des jeunes leaders, la version française servira à une **étude comparative du leadership public québécois, canadien et britannique**. Un protocole sera développé au cours de l'année afin d'obtenir des fonds pour réaliser cette étude en sol canadien.

Centre de santé et de services sociaux
de la Montagne

DIFFUSER NOS RÉSULTATS DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ

APER

Grâce à la collaboration du **Comité d'éthique de la recherche du CSSS de la Montagne**, le questionnaire sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel des cadres du réseau de la santé, a été administré en ligne. Les résultats de ce questionnaire, qui a bénéficié d'une subvention du CRSH, seront analysés cet été. Ils donneront lieu à des **publications scientifiques** et constitueront la base de données qui permettra à Carl Deschamps de compléter son **mémoire de maîtrise**. De plus, ils permettront la tenue d'**activités de transfert**, notamment auprès d'agences de santé et de nos partenaires de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et des services sociaux (**AGESSS**) et de l'Association du personnel d'encadrement de la santé et des services sociaux (**APER**). Des synthèses fournissant des pistes pour l'action seront également publiées dans les revues de ces deux associations.

AGESSS
Association des gestionnaires
des établissements de santé
et de services sociaux

DES PUBLICATIONS EN PRÉPARATION

Au cours de la prochaine année, les résultats de divers projets seront publiés, dont ceux d'une étude sur les déterminants de **l'implication politique des femmes** et un autre sur la **comparaison entre le leadership des secteurs public et privé**. Deux **nouveaux *Récits de vie*** sont également en préparation. Un premier, sous la direction de Michel Boisclair, portera sur un gestionnaire du réseau de l'éducation. Le second, sous la direction de Natalie Rinfret, donnera lieu à une biographie qui paraîtra aux Presses de l'Université du Québec. Il s'agit du récit de vie d'un gestionnaire public émérite ayant reçu la Médaille d'honneur de l'Assemblée Nationale. Visitez régulièrement notre site pour en savoir plus!



venir

LE CERCLE DES JEUNES LEADERS PREND SON ENVOL

L'automne 2012 marquera le début de la troisième cohorte du Cercle. Le programme accueillera alors une vingtaine de participants qui bénéficieront d'un mentor désigné en collaboration avec le Secrétariat aux emplois supérieurs. En plus du mentorat et d'une programmation de base, le CJL offrira également des activités sur mesure arrimées aux besoins spécifiques exprimés par les participants. Natalie Rinfret et l'équipe de coordination travaillent également à développer des versions de ce programme et projet de recherche qui s'adresseront à des secteurs spécifiques de l'administration publique.

LA CAPITALE, UN PARTENAIRE ACTIF

L'équipe de la Chaire, les Affaires corporatives de La Capitale et la Direction des communications de l'ENAP travaillent actuellement à la création d'un nouveau visuel. Après huit ans d'existence, il est **temps d'actualiser l'image de la Chaire**. Nous profiterons d'une nouvelle publication, au cours de la prochaine année, pour revoir également le visuel des *Récits de vie*.

Toute bonne chose a une fin! Puisque la formule des Midis rencontres semble s'être épuisée, la Chaire, avec le concours de La Capitale, travaille à rajeunir sa formule d'activités de transfert de connaissances et d'échanges sur le leadership public. Grâce au dynamisme de la Direction des ressources matérielles de l'ENAP, l'hiver 2013 marquera le début d'une nouvelle formule en ce sens.

UN NOUVEAU SÉMINAIRE SUR LE LEADERSHIP

Au cours de la session d'hiver 2013, l'ENAP offrira un séminaire crédité sur le leadership public, conçu par Natalie Rinfret et Daniel Maltais, en collaboration avec Michel Leclerc. Ce séminaire, qui s'adresse à des étudiants de troisième cycle et aux étudiants de deuxième cycle avec mémoire, offrira un regard à la fois théorique et conceptuel sur le phénomène du leadership dans les organisations publiques. Il s'agit, pour la titulaire et ses collaborateurs, d'une autre manière de diffuser les connaissances actuelles et de développer une relève de chercheurs s'intéressant au leadership public.