

SOURCES-ENAP

Bulletin d'information et d'inspiration pour managers publics

Vol. 7 no 1

Le Centre de développement des cadres supérieurs

Jean-Claude Deschênes

Dans son plan de développement 1990-1994, l'ENAP se définit comme «un lieu d'échanges où s'associent les praticiens de niveau supérieur et les spécialistes de l'administration publique». La mise sur pied d'un Centre de développement des cadres supérieurs constitue le "pôle de leadership" de l'École en matière de perfectionnement.

Ce Centre de développement vise à favoriser l'actualisation des connaissances et des habiletés professionnelles des cadres supérieurs en exercice dans l'administration publique en général. L'ENAP, par ce Centre, met l'accent sur une clientèle particulière, celle des cadres supérieurs du secteur public gouvernemental et des cadres de niveau équivalent des secteurs parapublics et péripublics.

La clientèle du Centre

La clientèle visée par le Centre est d'abord constituée des quelque 2400 cadres supérieurs du gouvernement du Québec.

Regroupés en cinq paliers (niveaux I à V), les cadres supérieurs ont une bonne formation universitaire: 90% possèdent un baccalauréat et près de 47% ont obtenu un diplôme de 2e ou de 3e cycle. Il faut noter que 33% ont un diplôme universitaire en sciences de l'administration. L'âge moyen des cadres supérieurs est de 47 ans, neuf sur dix sont du sexe masculin et ils sont en exercice au gouvernement depuis quelque 17 ans. Plus de 30% oeuvrent dans des "organismes" (R.A.M.Q., R.R.Q., C.S.S.T., S.A.A.Q., etc).

Le Centre s'adresse aussi aux cadres supérieurs des deux grands réseaux publics québécois: santé et services sociaux, éducation et enseignement supérieur. En fonction de la volonté de

ces réseaux à s'engager dans le développement de leurs gestionnaires, le Centre entend coopérer avec eux et ce, à la lumière des mêmes principes que ceux définis ci-dessous.

Enfin, on vise aussi les cadres supérieurs des autres juridictions de l'administration publique. Ainsi, au niveau municipal, les nombreuses mutations en cours et en préparation nécessiteront sans doute des adaptations profondes et susciteront de nouveaux besoins de développement pour les cadres supérieurs de ce secteur.

Au niveau fédéral, il existe depuis juin 1990 un protocole de collaboration entre le Centre canadien de Gestion et l'ENAP. C'est en application de ce protocole que le Centre de développement des cadres supérieurs contribuera au développement de cadres supérieurs du gouvernement fédéral.

Les principes et valeurs privilégiés par le Centre

L'attitude (on pourrait dire les "principes d'action") du Centre à l'égard des organisations se résume ainsi:

- le Centre est un PARTENAIRE des organisations publiques dans l'identification des besoins de développement de leurs gestionnaires;
- le Centre est un ASSOCIÉ des organisations pour assurer une appropriation par leurs gestionnaires des défis et priorités de développement qu'elles auront retenus.

La culture, les messages et les thèmes qu'une organisation entend renforcer et développer chez ses cadres supérieurs sont ses choix et le Centre les appuiera en tant que tels dans la préparation des programmes et la conduite des activités.

Dans un esprit de partenariat, le Centre

proposera de mettre l'accent sur certains principes et valeurs. Après mûre réflexion sur l'évolution de la société, sur les tendances générales de l'administration publique, sur les caractéristiques globales des clientèles et sur l'examen des défis nouveaux, le Centre a décidé d'accorder une attention particulière aux principes et valeurs suivants: la connaissance de soi; l'éthique; la qualité du service public; le leadership, l'initiative et la créativité; la gestion des interfaces; la gestion des défis

Les principes pédagogiques du Centre

Pour un développement réel des cadres supérieurs, la pédagogie est capitale et se situe au coeur même du défi du Centre. Trois éléments majeurs caractériseront le Centre à l'égard de la pédagogie:

- un principe d'adaptation aux caractéristiques de la clientèle;
- un principe de développement axé sur les réalités des administrateurs publics;
- un principe pédagogique favorisant la mixité des cultures dans la programmation et la réalisation des activités.

Les cadres supérieurs ne sauraient être considérés comme des étudiants mais plutôt comme les maîtres de leur propre développement au sein de leurs organisations respectives.

Les activités du Centre non seulement mettront en valeur les cadres eux-mêmes mais elles tableront sur leurs grandes capacités, le Centre devenant ainsi un "carrefour de réflexion structurée" favorisant les échanges d'expériences et les discussions.

Comme le souligne le protocole de collaboration signé le 16 octobre 1990 par le Gouvernement du Québec et l'École nationale d'administration publique, les...

...suite à la page 4

Le Centre de...

deux parties entendent oeuvrer à «réaliser l'adaptation continue des gestionnaires supérieurs aux enjeux et défis auxquels la société est confrontée, leur permettre d'accroître leur compréhension et la maîtrise de leur environnement immédiat également en mutation constante, et consolider leurs habiletés de gestion.

Les thèmes de développement retenus par le gouvernement sont les suivants:

- Actualisation des connaissances en dynamique des finances publiques.
- Développement de la compréhension de la portée pratique des règles d'éthique.
- Actualisation des connaissances des composantes de l'État québécois, leur rôle, leur fonctionnement et leur interrelation, dans la perspective de mieux transiger avec elles.
- Connaissance de la problématique reliée à la protection de l'environnement.
- Connaissance des changements démographiques et de leurs impacts majeurs, notamment au plan du multiculturalisme qu'ils engendrent.
- Développement des habiletés de gestion d'évaluation des programmes.
- Développement des habiletés dans le domaine de la gestion des personnes:

mobilisation, rétroaction.

- Développement des habiletés d'analyse en termes stratégiques.
- L'impact des "Charte(s) des droits" sur les valeurs de la société, l'établissement des priorités gouvernementales et les modes d'organisation.
- Connaissance de la dynamique du secteur privé, ses institutions, ses stratégies, et les conditions de son développement au Québec.

Concours: Qui a écrit ?

M. Robert Pelley, directeur de l'Assurance qualité, Société Immobilière du Québec, gagne le concours du numéro spécial sur les affaires municipales, vol. 6 no 5. Nous demandions quel serait le livre, non encore écrit, que tout manager municipal devrait lire. Voici sa réponse.

Le vade-mecum du gestionnaire municipal

- 1- La ville dans une perspective plus large
 - la perspective historique
 - l'encadrement légal (fédéral, provincial, régional, municipal)
 - les acteurs intra-, inter et -extra-municipaux et leurs inter-relations
 - l'orientation à établir: la ville-gendarme ou la ville-providence
- 2- La ville comme organisation spatiale (design urbain)
 - les concepts de base
 - les facteurs géographiques
 - l'utilisation du sol
 - le zonage
 - les infrastructures
 - les mouvements: terrestres, aériens, ferroviaires, portuaires

- Connaissance de la problématique et des conditions du développement économique et social dans le contexte de l'internationalisation, notamment en matière de développement régional et d'aménagement du territoire.

Pour donner suite à cette volonté et en assurer la réalisation, un comité conjoint Gouvernement du Québec-ÉNAF fut créé et est déjà à l'oeuvre.

- les facteurs de changement: démographiques, économiques, technologiques, environnementaux
- 3- La ville comme entreprise
 - le financement
 - la planification stratégique et opérationnelle
 - le cycle budgétaire
 - le contrôle de gestion et la mesure des résultats
 - les fonctions classiques (travaux publics, circulation, administration...)
 - la gestion des ressources
 - la mobilisation du personnel
 - l'approche "Qualité Totale" appliquée au monde municipal
- 4- La ville comme lieu de gestion pro-active
 - les fonctions "régie interne"
 - les fonctions "régie externe"
 - la prévention et la gestion des crises
 - les tendances actuelles: criminalité; environnement; technologie

Le CONCOURS: Qui a écrit ? se termine avec le vol. 6 no 6; nous publierons la réponse et le nom de la gagnante (ne faudrait-il pas maintenant une gagnante ?) dans le prochain numéro.
