

Cadres supérieurs

Gestion et pédagogie: des alliées à réconcilier

par Jean-Claude Deschênes

En 1989, l'École nationale d'administration publique célébrait le 20^e anniversaire de sa fondation. En cette occasion et avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, M. Pierre De Celles, administrateur universitaire de carrière, l'École amorça une réflexion globale sur sa mission, ses priorités et ses stratégies d'action. Cette opération aboutit à un plan de développement 1990-1994. Deux grandes préoccupations, deux défis majeurs en ressortent: «la volonté d'exercer, au Québec, un leadership reconnu par les acteurs stratégiques en ce domaine»; «la volonté, pour ce faire, de réaliser une intégration féconde des dimensions académiques et professionnelles de l'administration publique».

Dans ce plan, la fonction perfectionnement est reconnue, non comme une activité accessoire ou marginale, mais comme une composante essentielle de l'enseignement dans un établissement à vocation professionnelle comme l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

La convergence des volontés de l'administration publique du Québec et de l'ÉNAP se concrétisera par un protocole d'entente entre le gouvernement et l'École, signé le 16 octobre 1990 par M. Benoît Morin, secrétaire général du gouvernement et M. Pierre De Celles, directeur général de l'ÉNAP. Ce protocole formalise un contrat de collaboration qui vise en particulier à assurer la présence de praticiens au cœur des activités d'enseignement, de perfectionnement et de recherche, afin d'assurer une intégration féconde des dimensions académiques et professionnelles.

Quant au Centre de développement des cadres supérieurs, il est l'unité administrative autour de laquelle l'École entend exercer son leadership dans le domaine du perfectionnement. La clientèle visée est d'abord celle des cadres supérieurs du secteur public gou-

vernemental, puis celle des cadres de niveau équivalent des secteurs parapublic et péripublic.

Les principes et valeurs privilégiés par le Centre

Deux traits fondamentaux caractériseront le Centre: son attitude à l'égard des organisations qu'il entend servir et une pédagogie adaptée à la clientèle.

Quant à l'attitude du Centre à l'égard des organisations, elle se résume ainsi:

— le Centre sera un *partenaire* des organisations publiques dans l'identification des besoins de développement de leurs gestionnaires;

— le Centre sera 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.

Quant au Centre, 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'exa-

men des défis nouveaux, il a déterminé d'accorder une attention particulière et de développer une solide expertise à l'égard de certaines valeurs. Il s'agit pour le Centre de mettre l'accent sur certaines attitudes ou comportements qui, à ses yeux, caractérisent le cadre supérieur de l'administration publique contemporaine.

La connaissance de soi

Une bonne connaissance de soi constitue la base indispensable à tout programme organisé de développement. Le Centre privilégiera donc une meilleure *connaissance de soi en tant que gestionnaire*. À cette fin, une large utilisation sera faite d'outils d'évaluation disponibles aux cadres supérieurs *l'appréciation par stimulation et l'évaluation des profils* de compétence ou d'autres outils qui viseraient les mêmes objectifs.

L'éthique

Si l'activité des cadres supérieurs les met en relation avec divers types de

M. Jean-Claude Deschênes est directeur du Centre de développement des cadres supérieurs à l'ÉNAP.

clientèles et d'interlocuteurs, il existe dans ces relations une dimension pour laquelle la société devient de plus en plus exigeante: *l'éthique dans les comportements professionnels de chaque individu*. Cette exigence est particulièrement vitale en administration publique à cause du caractère monopolistique de plusieurs services publics.

La qualité du service public

Un des traits dominants de l'administration publique contemporaine est le remplacement progressif des méthodes purement technocratiques et bureaucratiques par *une meilleure écoute des clientèles*. D'autant plus que les interlocuteurs sont à la fois des citoyens, des contribuables, des groupes de pression, etc. Le concept de la qualité dite totale est d'autant plus importante que les services publics sont souvent essentiels et qu'il s'agit de situations monopolistiques.

Le leadership, l'initiative et la créativité

Le cadre supérieur d'aujourd'hui se doit de faire preuve de leadership, d'initiative et de créativité. C'est souvent cela qui distingue ceux et celles qui marquent leur organisation et leur entourage. C'est aussi par là qu'on peut introduire *le changement et l'amélioration de la productivité*.

La gestion des interfaces dans les organisations publiques

Par cette expression, le Centre met en relief la nécessité pour les gestionnaires des services publics d'œuvrer en partenariat, en sachant aller au-devant des interlocuteurs pour les écouter, gérer en réseaux, négocier des compromis, concilier des divergences, etc. L'extrême complexité de l'organisation gouvernementale et son rapport avec l'ensemble de la population obligent à la cohérence et à l'intégration.

La gestion des défis

La rapidité des changements dans la société, la mutation des valeurs, l'éclatement des consensus obligent toute organisation, et notamment l'administration publique, à *faire face aux turbulences de l'environnement socio-économique, culturel, etc.* Le cadre supérieur doit être conscient de ces défis nouveaux et contribuer aux adaptations qui nécessitent la mondialisation accélérée des rapports socio-économiques, l'internationalisation de l'information, l'interpénétration des cultures et des sociétés, etc.

Les principes pédagogiques du Centre

Pour un développement réel des cadres supérieurs, la pédagogie est capitale et se situe au cœur même du défi du Centre.

Tout comme la philosophie d'action du Centre retient le partenariat et l'association comme caractéristiques de sa

relation avec la clientèle, 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.

Le principe d'adaptation aux caractéristiques des clientèles

Nos analyses et nos perceptions très nettes sont à l'effet que l'accent des nouveaux programmes de développement dans le monde se déplace de l'analyse des politiques et programmes et des méthodes quantitatives vers la solution de problèmes, la prise de décision, l'amélioration de la qualité des services et le développement des habiletés proprement *managériales*. Les cadres supérieurs ne peuvent être considérés comme des étudiants mais plutôt comme les maîtres de leur propre développement au sein de leurs organisations respectives. Les activités du Centre tabletront sur les grandes capacités des participants. Ainsi, le Centre sera un *carrefour de réflexion structurée* favorisant les discussions, les échanges d'expériences, de commentaires et de critiques par les participants eux-mêmes.

Le principe d'un développement axé sur les réalités des administrateurs publics

Compte tenu de l'évolution des besoins de développement et de l'enseignement en administration, le Centre insistera pour que le devis pédagogique de chaque programme comporte pour les participants non seulement un certain enseignement théorique mais d'abord et avant tout une réflexion structurée et collective et une discussion axées sur des problèmes réels et des situations assimilables à l'expérience des participants.

À cette fin, parmi les outils à élaborer, le Centre mettra éventuellement sur pied une centrale d'histoires de cas en administration publique.

Le principe de favoriser la mixité des cultures

Afin de promouvoir l'élargissement des connaissances et l'enrichissement des discussions, les participants à une même session devraient, de façon générale, provenir de ministères et d'organismes distincts et même occuper des fonctions de types différents. Ce principe de mixité des cultures contribuera au décloisonnement des réflexes

et à une meilleure compréhension de la complexité du réel.

Dans un même objectif, les programmes *en résidence* seront favorisés, car ils multiplient les occasions d'échanges, riches pour tous les participants.

En résumé, l'approche pédagogique du Centre sera inspirée des plus récents enseignements de l'andragogie et reposera d'abord sur le respect des clientèles visées par le Centre. ■