



Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Septembre 2007, Vol. 20 no 1

SOMMAIRE

Dossier

La gestion des risques
Entrevue avec Georges Dionne2

Livres7

Sommaire des résultats du sondage sur l'intérêt du bulletin *Échange*

Consultation menée par l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP 8

Repères 12

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise.

- Rédactrice en chef : Suzanne Laliberté • Comité d'orientation : Daniel Bastille, Josée Blackburn, Marc Cambon, Georgianne Gagnon, Yvon Martel, Line Tremblay
- Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Italiques
- Révision des épreuves : Karole Bergeron, Aline C. Racine, Mathieu Robitaille
- Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine
- Production : Direction des communications • Courrier électronique : bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : www.tresor.gouv.qc.ca/echange/
- Pour une collaboration ou des renseignements : Suzanne Laliberté, 418 528-6727
- Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs.
- La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achievé d'imprimer à Québec, en septembre 2007.
- Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Bibliothèque et Archives Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec



Apprivoiser la gestion des risques



La gestion des risques sera le thème des deux prochains bulletins *Échange*. Ce thème a été choisi par le comité d'orientation car la gestion des risques est devenue une activité importante dans le travail des gestionnaires publics, compte tenu de la diminution des ressources et des besoins croissants de la population.

J'ai le plaisir, à titre de rédactrice en chef, de vous présenter ce nouveau bulletin qui a tenu compte, dans la mesure du possible, des commentaires émis au cours du sondage électronique effectué en avril dernier auprès de l'ensemble des gestionnaires et dont vous trouverez le sommaire des résultats à l'intérieur du bulletin.

J'aimerais rappeler que le bulletin *Échange* est un instrument de communication qui favorise le partage d'expériences ainsi qu'un outil de développement qui vise à enrichir les compétences du personnel d'encadrement, en tenant compte du profil de compétences pour ce personnel.

Le présent numéro traite de la partie conceptuelle de la gestion des risques en présentant les propos de M. Georges Dionne, professeur et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques rattachée à HEC. Dans le second numéro, M. Michel Vézina abordera l'aspect humain de la gestion des risques ; vous pourrez également y découvrir deux expériences managériales vécues par des gestionnaires de la fonction publique du Québec.

Bonne lecture !

Suzanne Laliberté
Rédactrice en chef

La gestion des risques : anticiper plutôt que réagir

Propos recueillis par Suzanne Laliberté



Georges Dionne
Professeur et titulaire de la Chaire
de recherche du Canada en gestion
des risques
HEC Montréal

Georges Dionne est professeur titulaire en finance et en assurance à HEC Montréal, où il est aussi titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques. Il est responsable de l'axe « gestion des risques, marchés financiers et productivité des facteurs (finance et emploi) » du CIRPÉE (Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi). Il est aussi chercheur associé au CIRRELT (Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport) et membre fondateur du CREF (Centre de recherche en e-finance) et du LACFAS (Laboratoire de calcul en finance et assurance) de HEC Montréal. En 2001-2002, il a été président de la Risk Theory Society. Par la suite, il a été directeur de la revue *Assurances et gestion des risques* durant huit ans et est actuellement directeur et rédacteur en chef du *Journal of Risk and Insurance* et membre du conseil de rédaction de six revues internationales, dont le *Journal of Risk and Uncertainty* et la *Geneva Risk and Insurance Review*.

Comment peut-on définir le risque ?

Le risque est un concept qui a plusieurs facettes selon les applications ou les contextes. D'une façon générale, c'est la possibilité qu'un événement négatif puisse affecter une personne, une organisation, une valeur monétaire ou l'ensemble de la société dans l'avenir. L'évènement négatif peut prendre la forme d'une crise financière ou d'un accident. Chaque jour, nous prenons des risques individuels ou collectifs en traversant la rue, en conduisant notre voiture, en fumant. Le risque se retrouve partout et

peut notamment être lié à la santé, à la sécurité routière, aux finances, aux infrastructures, à l'environnement, aux accidents du travail, aux hôpitaux, et plus encore.

À cet événement est liée une probabilité, objective ou subjective, de perte monétaire ou d'une autre conséquence fâcheuse. La perte peut être facile à quantifier, comme c'est le cas pour la valeur d'une maison ou d'un portefeuille financier, mais peut aussi être très complexe à évaluer. Il en est ainsi de la valeur d'une vie humaine. Certains disent qu'elle n'a pas de prix. Pourtant, elle a une valeur qui, à certaines fins, peut être calculée. La dernière estimation aux fins de la sécurité routière au Québec l'évaluait à 5 millions de dollars en l'an 2000. Enfin, d'autres événements n'ont pas de probabilité de perte ou d'incidence connue. L'exemple le plus discuté actuellement est le risque du réchauffement de la planète.

Dans le secteur de l'assurance, l'espérance mathématique de perte, calculée en tenant compte de la probabilité et du montant de perte, est une mesure du risque. En finance, c'est plutôt la volatilité des rendements ou des flux monétaires qui mesure le risque. C'est le risque non anticipé que l'on cherche à gérer. En finance, les risques les plus connus sont : les risques de marché (de prix, le marché boursier), de crédit (les mauvaises créances) et opérationnels (la technologie, le personnel). Il y a aussi les risques légaux, les risques d'affaires, les risques d'investissement et les risques politiques. Pour les gouvernements, les risques ont surtout des répercussions sociales ou financières.

Incidence	Mesures de gestion du risque		
Importante	Niveau de gestion considérable exigé	Doit gérer et suivre de près les risques	Gestion complète fondamentale
Modérée	Il pourrait valoir la peine d'accepter des risques, tout en faisant un suivi	Certain niveau de gestion recommandé	Certain niveau de gestion nécessaire
Mineure	Accepter les risques	Accepter les risques, tout en faisant un suivi	Gérer et suivre de près les risques
	Faible	Moyenne	Élevée
	Probabilité		

Source : Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement fédéral canadien, Ottawa, 2004-03-02, p. 82.

Que doit-on entendre par gestion des risques ?

La gestion des risques désigne toute action qui réduit le risque. En fait, nous faisons tous de la gestion de risques mentalement ou intuitivement dans plusieurs des actions quotidiennes de notre vie. C'est la différence entre les types de risques qui affecte la manière dont ils doivent être gérés.

Dans le milieu de la finance, la gestion des risques consiste à réduire la volatilité des flux financiers. On peut modifier l'exposition au risque en modifiant un projet ou un portefeuille et on peut le couvrir en utilisant des produits financiers comme les produits dérivés. On peut aussi créer des réserves de capital pour couvrir ce risque. En général, toutefois, on ne couvre pas un risque au complet, car cela coûterait trop cher et pourrait générer un risque moral, tel que la négligence ou la fraude.

Pour gérer des risques, qu'ils soient privés ou publics, quatre moyens d'intervention sont souvent utilisés : la prévention, la précaution, l'assurance de marché et l'autoassurance.

La **prévention** peut s'appliquer lorsque la probabilité de perte est connue. On cherche alors à la réduire. L'entretien des avions et celui des infrastructures routières sont des activités de gestion des risques qui réduisent les probabilités d'accident.

La **précaution** est un concept plus novateur souvent utilisé dans le domaine de la santé. Ce principe est associé à un comportement de prévention pour un événement dont on ne peut calculer la probabilité, mais pour lequel on peut anticiper des conséquences graves. Par rapport à la grippe aviaire, la plupart des sociétés ont un comportement de précaution, car elles n'en connaissent ni la probabilité ni les conséquences humanitaires et économiques possibles.

L'**assurance de marché**, telle qu'on la connaît tous, consiste à réduire la perte en cas d'accident ou de vol. Pour diminuer le risque que de lourds sinistres excèdent les ressources disponibles, on peut aussi avoir recours à la réassurance, comme le font régulièrement les assureurs de première ligne.

Lorsque cette assurance n'est pas offerte par les marchés ou qu'on décide tout simplement de ne pas la contracter en raison de son coût élevé, on peut utiliser l'**autoassurance**. Elle a la même fonction que l'assurance de marché, mais ne fait pas intervenir d'assureur, du moins pour une portion des pertes. Elle peut consister à créer une réserve financière qui servirait à compenser les pertes. Ériger une digue contre des inondations est une activité d'autoassurance qui n'affecte pas la probabilité d'un ouragan, mais en réduit les conséquences éventuelles.

La gestion des risques désigne toute action qui réduit le risque. Quatre moyens d'intervention sont souvent utilisés : la prévention, la précaution, l'assurance de marché et l'autoassurance.

Il est intéressant de noter qu'une fois qu'elle est appliquée et mise en œuvre, une mesure de gestion de risques peut avoir l'effet pervers d'augmenter la probabilité d'accident du fait de la diminution anticipée de l'incidence d'un événement. Ainsi, les assureurs automobiles savent bien que les conducteurs sont moins prudents au volant une fois qu'ils sont assurés. Cet effet pervers sera compensé par des mesures particulières, comme l'instauration d'une franchise ou une tarification tenant compte des réclamations antérieures. On retrouve encore ici la notion de risque moral.

Qu'ajoute le concept de gestion intégrée des risques ?

La gestion intégrée des risques est une gestion du portefeuille de tous les risques d'une entreprise, d'un individu ou d'un gouvernement. On utilise le mot *portefeuille* à cause de l'analogie avec la gestion d'un portefeuille financier.

Ainsi, la composition optimale d'un portefeuille tient compte de l'espérance

mathématique de rendement de chaque titre et de son risque propre, mais tient compte également des corrélations entre les risques. Pour réduire le risque de l'ensemble du portefeuille, le gestionnaire peut y introduire des titres dont le rendement est corrélé négativement avec d'autres titres. C'est le principe de diversification des risques d'un portefeuille. Sa gestion des risques sera élaborée sur l'ensemble du portefeuille et non sur chacun des risques individuels.

Une entreprise qui fait face à plusieurs risques peut avoir intérêt à élaborer une gestion intégrée de ses risques. Cela revient à déceler et à bien quantifier chacun des risques et à vérifier leur dépendance statistique. Par exemple, une entreprise peut faire face au risque de défaut

de ses fournisseurs, au risque de taux de change, à différents risques opérationnels et au risque de taux d'intérêt. Elle peut les gérer séparément ou les gérer de façon intégrée. Elle aura avantage à les gérer de façon intégrée lorsqu'ils sont interdépendants ou corrélés. Par exemple, le risque de taux de change tend à être corrélé avec le risque de taux d'intérêt. **Plus la gestion des risques est intégrée, plus elle devra être centralisée et gérée à un haut niveau hiérarchique.**

Comment devrait s'y prendre un particulier ou un gestionnaire pour mettre en place un processus de gestion de risques ?

Dans un premier temps, il faut **bien identifier les risques**. Il faut aussi être capable de **les quantifier**. Idéalement, il faudrait être capable de calculer ou, du moins, d'estimer les espérances mathématiques, les écarts types ainsi que les distributions statistiques sous-jacentes. La corrélation ou les interdépendances doivent également être prises en compte si on fait face à plusieurs risques.

Lorsque nous connaissons bien nos risques, il faut **nous fixer des objectifs**. On peut tout simplement décider de ne pas les gérer. On va décider de gérer les risques si cette activité augmente la valeur de l'entreprise ou réduit le coût social pour un gouvernement.

Pour atteindre ses objectifs, il faut **élaborer des stratégies**. Plusieurs moyens ou instruments doivent être analysés et comparés. On peut couvrir les risques par l'assurance ou l'autoassurance ou choisir tout simplement de les subir. On peut aussi les réduire par la prévention ou la précaution. Il est important de s'engager à respecter ses objectifs sans les remettre continuellement en question, même si la chance a fait que peu de pertes ont été subies durant une certaine période.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas **réévaluer notre politique de gestion des risques** de façon régulière, une fois par année, si possible. En

On va décider de gérer les risques si cette activité augmente la valeur de l'entreprise ou réduit le coût social pour un gouvernement.

Processus de gestion intégrée du risque



Source : Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement fédéral canadien, Ottawa, 2004-03-02, p. 72.

fait, il est important **d'évaluer la performance des moyens utilisés**. Il faut aussi **être transparent**. Les entreprises publiques doivent bien décrire les activités de gestion des risques dans les rapports aux actionnaires. Celles inscrites à la Bourse de New York sont contraintes de bien appuyer leur politique sur des documents afin de réduire les problèmes de gouvernance associés à la gestion des risques comme ceux constatés chez Enron.

Quelle est la différence entre la gestion des risques dans le secteur privé et le secteur public ?

Dans le secteur privé, les principaux motifs derrière la gestion de risques sont la réduction des coûts de détresse financière de la firme, le paiement des taxes, le financement des investissements et l'efficacité dans la production, ce dernier motif valant surtout pour les entreprises financières comme les banques et les compagnies d'assurance.

La motivation fondamentale demeure essentiellement d'améliorer sans cesse l'avoir des actionnaires qui est évidemment fragilisé par une mauvaise gestion des risques. Il faut aussi tenir compte des différentes réglemen-

tations. Par exemple, les activités de gestion des risques des banques et des compagnies d'assurance sont très réglementées. Les risques environnementaux sont, eux aussi, de plus en plus réglementés dans la majorité des pays développés.

Pour les banques, le document *Accord de Bâle II* demeure la meilleure référence. Pour leur part, en Europe, les assureurs sont réglementés pour leur risque de défaillance financière. Dans ce cas, le document *Solvency II* constitue la meilleure référence. Ces documents, reconnus internationalement, peuvent également être des références pour d'autres types d'organisations financières.

Dans le secteur public, les enjeux sont différents. La fonction première d'un gouvernement est de répartir la richesse collective en respectant

au mieux les valeurs des citoyens. Cela ne peut se faire sans prêter une attention particulière à la gestion des risques sociaux, qu'on cherchera à réduire, voire à éliminer. Il en est ainsi des effets de

la cigarette, de la pollution, de la bactérie *C. difficile*, de la grippe aviaire, du terrorisme, de la défaillance des infrastructures et des accidents routiers ou de transport.

Parfois, on se retrouvera devant des situations où les mesures de gestion des risques peuvent entrer en conflit avec la qualité des services. Mentionnons, par exemple, les cas d'épidémie (grippe, *C. difficile*) auxquels ont dû faire face les gestionnaires de centres de santé. Gérer les risques peut obliger à regrouper les personnes atteintes dans un lieu particulier afin de circonscrire les effets de l'épidémie. Mais, ces lieux peuvent ne pas être adéquatement équipés en commodités pour les usagers et comporter d'autres formes de risques.

Les problèmes de cette nature sont nombreux dans les différents domaines d'action gouvernementale tels que le contrôle et la réfection des infrastructures publiques comme les écoles ou les hôpitaux, où des sommes massives peuvent être requises.

Là réside l'action principale des décideurs publics, élus pour jouer un rôle d'arbitrage afin de prendre les décisions les plus justes, les plus appropriées. Et ces décisions doivent être prises dans un contexte où les difficultés, bien que connues, n'en sont pas moins sérieuses. Dans certaines circonstances, l'arbitrage aura lieu entre les recommandations des officiers des différents ministères ou organismes et certaines expressions de l'opinion publique. On verra des gens descendre dans les rues pour contester des décisions gouvernementales. Les gestionnaires publics se retrouvent eux aussi, bien souvent, dans des positions difficiles.

Un bel exemple de gestion des risques est celui des travaux ou des investissements publics dont l'évaluation ou la quantification présentent de sérieux facteurs de risque. Selon une enquête menée dans vingt pays sur les cinq continents, les coûts des projets dépasseraient souvent de 50 % les prévisions, et les dépassements de 100 % ne seraient pas rares ! Les instruments traditionnels de l'analyse coût-bénéfices ne semblent pas performants en présence de risques. Une cause des dépassements serait l'optimisme des promoteurs ou encore la représentation stratégique incomplète des variables du projet. Il va sans dire qu'une meilleure gouvernance de ces projets serait souhaitable.

On peut également donner l'exemple des régimes de retraite, dont les coûts pourraient avoir été largement sous-évalués, ce qui ne manquera pas de susciter de nombreux problèmes financiers et sociaux dans l'avenir, alors que l'expérience réelle se substituera à des attentes induites par l'optimisme.

La fonction première d'un gouvernement est de répartir la richesse collective en respectant au mieux les valeurs des citoyens.

La gestion de risques est, comme on peut le constater, passablement différente dans les secteurs privé et public, car les enjeux des uns sont beaucoup moins évidents à gérer que les enjeux des autres. Cela met en lumière toute la complexité de la gestion des risques dans le secteur public.

Pouvez-vous nous donner quelques références de volumes intéressants portant sur la gestion des risques ?

Les ouvrages de M. Crouhy, D. Galai et R. Mark, *Risk Management*, et de Ph. Jorion,

Value at Risk, demeurent les deux meilleures références. Pour une gestion plus financière avec un accent sur les produits dérivés, il y a le livre de R. Stulz, *Risk Management and Derivatives*. Les revues *Risques*, en France, *Assurances et gestion des risques*, au Québec, et *Journal of Risk and Uncertainty*, aux États-Unis, sont aussi de très bonnes références.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada offre, sur son site Web, une liste bibliographique annotée impressionnante sur les meilleures méthodes de gestion des risques privés et publics. ☑

LIVRES

Livres recommandés par Georges Dionne

Les trois ouvrages suggérés par M. Dionne ne manquent pas d'intérêt et s'adressent principalement à des spécialistes préoccupés par l'application de la gestion des risques en finance et en assurance.

Si vous désirez mettre en œuvre un processus de gestion des risques dans votre organisation, nous vous recommandons la lecture des documents que le gouvernement fédéral a mis en ligne. Les deux tableaux présentés dans le bulletin ont été tirés d'un de ces documents, intitulé *Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre* (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/guide_f.asp).



Sommaire des résultats du sondage sur l'intérêt du bulletin *Échange*

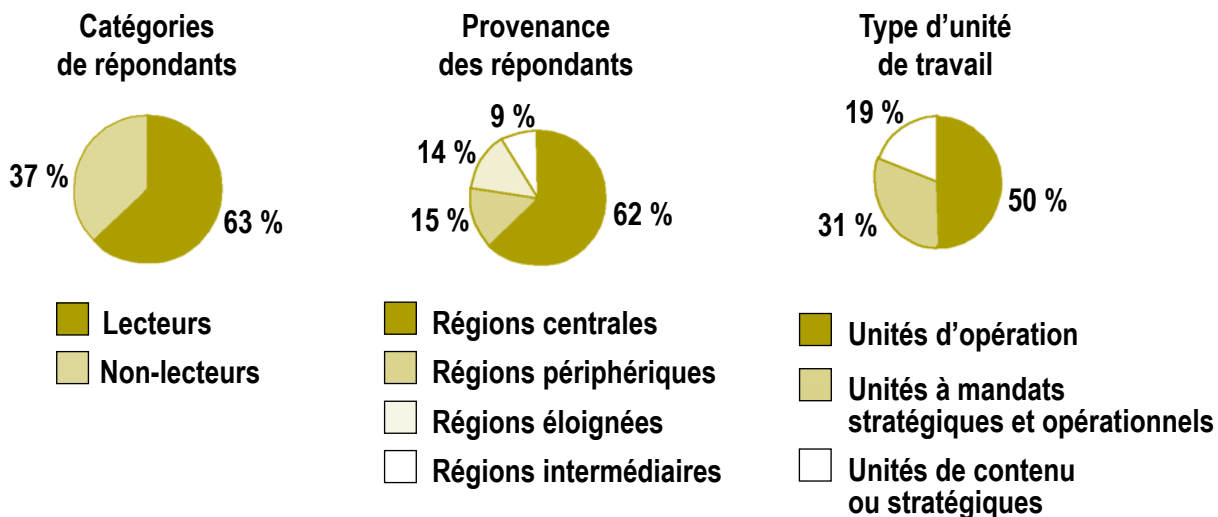
DIAGNOSTIC GÉNÉRAL : DES LECTEURS SATISFITS

PROFIL DES RÉPONDANTS ET DES RÉPONDANTES

Le questionnaire a été reçu par 3 514 personnes et, au total, 708 y ont répondu.
Taux de réponse : 20,1 %.

Si l'on considère uniquement le nombre de réponses complètes (594), la majorité des répondants provient des régions centrales et presque la moitié travaille au sein d'unités d'opération.

Parmi les répondants, 63 % sont des lecteurs du bulletin et 37 %, des « non-lecteurs ».



Autres caractéristiques des répondants

- 79 % ont une formation universitaire.
- 61 % font partie des cadres de classes 4 à 6.
- 36 % ont 15 ans d'expérience et plus comme cadres ou titulaires d'un emploi supérieur.
- 35 % sont âgés de 50 à 54 ans.

DEGRÉ DE « PÉNÉTRATION » ET MOTIVATION

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Principaux constats relatifs aux lecteurs</p>	<p>82 % ne relisent pas un numéro déjà lu.</p> <p>75 % ne font pas circuler un numéro lu parmi leurs employés.</p> <p>57 % ne conservent pas les numéros lus, soit parce qu'ils les font circuler, soit parce qu'ils les jettent après lecture.</p> <p>56 % lisent tous les numéros.</p> <p>Ils lisent le bulletin pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'intérêt que les thèmes abordés et les rubriques suscitent : 97,5 % ; • la qualité des points de vue qui y sont exprimés : 93,8 % ; • le partage d'expériences entre les gestionnaires : 89 %. <p>Les principaux lecteurs du bulletin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 62 % se situent dans les classes 4, 5 et 6 ; • 42 % appartiennent à la catégorie des répondants ayant 15 ans d'expérience et plus ; • font partie du groupe d'âge majoritaire des répondants : 37,8 % sont âgés de 50 à 54 ans, soit 141 lecteurs sur 373 lecteurs ; • 80 % ont une formation universitaire ; • 64 % proviennent des régions centrales. <p>Les lecteurs « fidèles » (ceux qui lisent tous les numéros) ont un profil précis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 56 % ont 15 ans d'expérience et plus, soit 88 lecteurs sur les 158 de cette catégorie ; • 67 % sont âgés de 50 à 54 ans, soit 81 lecteurs sur les 141 de ce groupe d'âge ; • 58 % ont une formation universitaire, soit 175 lecteurs sur les 300 de cette catégorie ; • 57 % proviennent des régions centrales, soit 135 lecteurs sur les 237 de cette catégorie ; • ils ont une opinion très favorable sur la qualité des points de vue du bulletin, les thèmes abordés et les rubriques et attestent l'effectivité du partage d'expériences entre gestionnaires. <p>La plupart des lecteurs qui jettent le bulletin après lecture, sont ceux qui ont également coché la case correspondant à l'option « diffuser le bulletin en ligne seulement » soit 69 lecteurs sur 135.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Principaux constats relatifs aux « non-lecteurs »</p>	<p>Ils ont entre une et deux années d'expérience.</p> <p>Ils sont, en majorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cadres de classes 4 à 6 ; • âgés de 50 à 54 ans ; • titulaires d'un diplôme universitaire ; • issus des régions centrales. <p>77 % d'entre eux ne lisent pas le bulletin principalement par manque de temps.</p>


Mission	Diagnostic	<p>Les lecteurs considèrent que le bulletin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est un bon instrument de communication entre les cadres : 83,1 % ; • est utile pour comprendre les problématiques de la fonction publique québécoise : 83,1 % ; • fait connaître suffisamment les enjeux de l'heure de l'administration publique québécoise : 74,2 % ; • est un élément important qui contribue au développement du personnel d'encadrement : 70,2 % ; • est un outil de référence très utile : 68,7 % ; • améliore leurs pratiques de gestion : 61,4 % ; • assure suffisamment le partage d'expériences entre cadres : 60,9 %.
	Pistes d'amélioration	<p>Les lecteurs estiment que le bulletin devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire davantage découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise : 88,5 % ; • faire davantage connaître sa mission aux lecteurs : 81,3 % ; • s'adresser également à certains groupes d'employés non cadres de la fonction publique : 72,9 %.
Présentation et accessibilité	Diagnostic	<p>Consensus des lecteurs sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le caractère satisfaisant de la présentation du bulletin (taux de satisfaction de 90 %) ; • le caractère satisfaisant de la présentation du contenu du bulletin (taux de satisfaction de 90 %).
	Pistes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • 58 % des lecteurs sont favorables à l'augmentation du nombre d'articles, contre 38 % ; • 44 % des lecteurs sont favorables à la diffusion du bulletin sur Internet ; • 56 % des lecteurs sont favorables à une publication quatre fois par année.
Contenu	Diagnostic	<p>Deux rubriques de choix des lecteurs du bulletin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Expérience managériale » : pour 61,7 % ; • « Dossier » : pour 51,5 %. <p>Opinion largement favorable des lecteurs quant au choix des thèmes du bulletin et à la façon dont ils sont traités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ils sont utiles et rejoignent les préoccupations des gestionnaires : 92,3 % ; • ils sont traités d'une manière détaillée et compréhensible : 88,8 % ; • ils sont traités de manière à bien rendre compte de la réalité des gestionnaires : 71 % ; • ils couvrent suffisamment les différents aspects de la fonction publique québécoise : 65,7 %.
	Pistes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • 71 % des lecteurs souhaitent que le bulletin inclue plus d'articles mettant à contribution des spécialistes extérieurs à la fonction publique ; • 88,8 % des lecteurs souhaitent que le bulletin comporte plus d'interviews associées à des pratiques exemplaires pour améliorer le partage d'expériences.

THÈMES D'INTÉRÊT POUR LES LECTEURS

Thèmes (par ordre d'importance)	Opinions favorables (%)
Leadership	96,2
Motivation et reconnaissance	94,4
Gestion du changement	93,8
Équilibre vie professionnelle-vie familiale	93,6
Gestion des conflits	93,0
Planification de la relève, recrutement, rétention	93,0
Innovation	92,2
Gestion du stress	90,9
Gestion de la performance	89,8
Gestion de crises	89,3
Gestion par résultats	87,9
Imputabilité	85,8
Adaptation aux nouvelles technologies	84,7
Qualité des services à la clientèle	83,9
Gestion des risques	83,9
Santé et sécurité au travail (physique et psychologique)	81,5
Gestion de la diversité culturelle	79,1
Planification stratégique	78,3
Rapports entre les organisations et les organismes de contrôle (centraux ou régionaux)	71,0
Budgétisation des priorités	70,5
Développement durable	70,2
Protection des renseignements personnels	64,9
Renouvellement des infrastructures, des immobilisations et des équipements	51,7



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE
E N A P

L'Observatoire de l'administration publique, créé en 1993 par l'ENAP, est un établissement membre de l'Université du Québec. Ses chercheurs effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes, des études sur des modes de gestion, des politiques et des programmes implantés au sein d'administrations et organismes publics à l'étranger ou au Québec. 

REPÈRES

Enrichissez votre pratique de gestion !

Le Centre québécois de leadership vous offre des activités d'échange, de réseautage et de développement.

Groupes d'échanges entre pairs

Vous êtes cadre des classes 1, 2 ou 3 ? Faites comme une centaine de vos collègues et prenez le temps de vous joindre à un groupe d'échanges entre pairs. Ces groupes offrent une occasion de rencontrer des conférenciers reconnus, d'échanger avec des collègues sur des sujets liés au rôle de gestionnaire public et d'apprendre dans une formule souple et dynamique regroupant une vingtaine de gestionnaires pendant une journée et demie et ce, deux fois par année.

Information : Luc Allard, au 641-3000, poste 6435

Cercles de gestion interministériels

Venez vivre l'expérience du partage d'expertise entre gestionnaires publics. Vous repartirez avec des pistes d'action qui enrichiront

vos pratiques. Un cercle de gestion interministériel réunit des gestionnaires qui décident de se rencontrer sur une base régulière afin d'échanger sur des questions et des préoccupations propres à l'exercice du métier de gestionnaire public. C'est une activité gratuite qui se tient dans presque toutes les régions du Québec.

Informez-vous en contactant votre direction des ressources humaines.

Programme de formation à la gestion publique

Vous occupez, pour la première fois, un poste de gestion au sein de la fonction publique québécoise ? Vous voulez entreprendre cette nouvelle carrière du bon pied ? Faites comme plus de 350 de vos collègues et inscrivez-vous au Programme de formation à la gestion publique (PFGP). Il s'agit d'un programme obligatoire, qui vous permet de constituer le coffre à outils de base pour exercer de façon compétente votre nouveau métier. Vos conseillers et conseillères en gestion des ressources humaines connaissent bien le programme et pourront vous accompagner durant votre cheminement. Contactez-les pour vous inscrire.

Petits déjeuners et ateliers de leadership

En 2006-2007, vous étiez plus de 1 800 gestionnaires à participer à nos 26 ateliers et petits déjeuners de leadership organisés à votre intention dans 11 régions administratives du Québec. Voici l'horaire des activités de l'automne 2007. Inscrivez-le dès maintenant à votre agenda !

Rimouski	21 septembre 2007	Saguenay	2 novembre 2007
Québec	28 septembre 2007	Rouyn-Noranda	9 novembre 2007
Chibougamau	12 octobre 2007	Gatineau	16 novembre 2007
Baie-Comeau	18 octobre 2007	Québec	23 novembre 2007
Sainte-Anne-des-Monts	19 octobre 2007	Sherbrooke	30 novembre 2007
Montréal	26 octobre 2007	Bécancour	7 décembre 2007

Pour connaître les thèmes qui seront abordés et nos invités, rendez-vous sur notre site Web au www.cql.énap.ca.



Centre québécois
de leadership

Complice | de votre développement

**Pour tout savoir sur nos produits et services,
rendez-vous à l'adresse suivante :
www.cql.énap.ca**