

Rapport annuel des activités 2024-2025

Institut
d'administration
publique du Québec



IAPQ

Fiers de nos services publics !

Message de la présidente du conseil d'administration

Fiers de nos services publics!

Chères et chers membres de l'Institut d'administration publique du Québec,

En 2024-2025, dans un contexte de transition, l'Institut s'est concentré sur trois grandes priorités, soit d'assurer la continuité des activités de mission, de mettre en place une équipe permanente stable et de contribuer au développement de l'organisation.



Encore cette année, les webinaires ont suscité un vif intérêt en favorisant des regards croisés entre les différentes réalités de nos administrations publiques. La cérémonie des Prix d'excellence a connu un franc succès, nourrissant la fierté et le sentiment d'appartenance envers le service public. La valorisation des pratiques exemplaires s'est intensifiée, tandis que la participation à des événements partenaires a contribué à élargir la reconnaissance et l'adhésion à l'IAPQ.

Afin de soutenir la croissance de l'organisation et de mieux répondre aux enjeux contemporains des administrations publiques, en cohérence avec les orientations du plan stratégique 2024-2026, le conseil d'administration a amorcé une actualisation des Prix d'excellence de l'administration publique. Cette révision sera prochainement soumise à nos précieux partenaires pour bonification. Parallèlement, une stratégie de financement est en cours de finalisation. L'exercice 2024-2025 a ainsi permis de jeter les bases nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique 2024-2026, porté par une équipe renouvelée et mobilisée.

Comme plusieurs organismes à but non lucratif, l'IAPQ fait face à des défis persistants en matière de recrutement et de rétention du personnel. Historiquement, l'équipe de la direction générale reposait principalement sur du personnel en prêt de service issu de diverses organisations. Dans ce contexte, le conseil d'administration a revu ses modalités de dotation et a établi des partenariats stratégiques structurants, favorisant une plus grande stabilité au sein de la permanence. Cette démarche a permis l'entrée en fonction de quatre nouvelles ressources de janvier à avril 2025, dont une nouvelle directrice générale.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers le personnel de l'IAPQ, les ressources qui ont généreusement prêté main-forte ainsi que les collègues du conseil d'administration qui ont soutenu un nombre accru d'activités durant cette période de transition. Je souhaite également saluer la fidélité indéfectible de nos partenaires et de nos membres envers l'IAPQ. Ensemble, et plus que jamais, nous œuvrons à faire rayonner la fierté de nos services publics.

Nathalie Tremblay

Présidente du conseil d'administration de l'Institut d'administration publique du Québec

Table des matières

Message de la présidente du conseil d'administration	2
À propos	4
Mission	4
Vision	4
Slogan	4
Quelques faits saillants de l'année 2024-2025	5
Plan stratégique 2024-2026 et bilan de l'année 2024-2025	7
Orientation stratégique 1	8
Orientation stratégique 2	8
Orientation stratégique 3	8
Activités réalisées en 2024-2025	9
Partenaires et soutien financier	13
Membres	15
Conseil d'administration	16
Ressources humaines	18
Résultats financiers	19
Annexe 1 Lauréats et finalistes des Prix d'excellence 2024	20
Annexe 2 Webinaires 2024-2025	28
Annexe 3 Composition des comités du conseil d'administration en 2024-2025	29
Annexe 4 Planification stratégique 2024-2026 et plan d'action afférent	30

À propos

Une organisation unique de valorisation des meilleures pratiques dans les administrations publiques québécoises

Créé en 1961, l'IAPQ était jusqu'en 2021 un groupe régional affilié à l'Institut d'administration publique du Canada, comme le sont d'autres groupes au Canada. La planification stratégique 2019-2022 est venue affirmer la volonté de l'Institut de devenir une entité autonome pouvant gérer l'adhésion de ses propres membres et étendre ses activités sur l'ensemble du territoire québécois et non plus seulement à la région de Québec. À l'automne 2021, cette volonté est devenue réalité. L'Institut d'administration publique de Québec a alors pris le nom d'Institut d'administration publique du Québec.

L'Institut rejoint aussi bien les fonctions publiques québécoises et fédérales en activité au Québec que les organisations publiques des secteurs de la santé, des services sociaux, de l'éducation et du milieu municipal. Son conseil d'administration s'appuie sur les compétences et l'expertise d'administratrices et d'administrateurs issus de ces divers secteurs de l'administration publique.

Mission

L'IAPQ est un organisme à but non lucratif qui a pour principale mission de faire rayonner et de valoriser l'excellence, l'innovation et les meilleures pratiques des administrations publiques au Québec.

Vision

Une organisation reconnue pour son influence positive sur la perception des administrations publiques.

Slogan

FIERS DE NOS SERVICES PUBLICS!

Quelques faits saillants de l'année 2024-2025

Planification stratégique 2024-2026

Avancement notable des actions prévues en 2024-2025, en complément des activités menées pour assurer la mission de l'IAPQ.

Maintien et renforcement de la présence de l'IAPQ auprès de ses partenaires et sur les réseaux sociaux, contribuant à une visibilité accrue.

Valorisation des pratiques exemplaires par l'entremise de publications ciblées sur les plateformes numériques.

Webinaires

Taux de satisfaction très élevé des participants envers les conférenciers (90,4 %).

Thèmes d'intérêt intersectoriel : expérience employée, intelligence artificielle, performance organisationnelle, interface politico-administrative, participation citoyenne et leadership.

Six webinaires : quelque 3 665 participants et participantes au total; ce qui représente une moyenne de 610 personnes par webinaire.

Prix d'excellence de l'administration publique 2024

Activité de dévoilement tenue le 5 septembre 2024 au Centre intégré de cancérologie du CHU de Québec - Université Laval : 165 personnes présentes, soit une hausse de 6 % par rapport à l'an dernier.

Cérémonie tenue le 28 novembre 2024 : 326 personnes ont assisté à l'événement et 11 prix d'équipe ainsi que 5 prix individuels ont été remis.

Selon le sondage, la qualité des projets présentés a été évaluée positivement par 100 % des répondants, tandis que celle de l'organisation a obtenu un taux de satisfaction de 91,1 %.

39 membres de jurys.

Un nouveau prix : lutte contre les changements climatiques.

Contribution financière accrue des partenaires financiers (12 %).

Les résultats du sondage indiquent que 95,7 % jugent l'événement important.

Quelques faits saillants de l'année 2024-2025

Membrariat et partenariat

Plus de 778 membres à l'IAPQ, hausse de 35 % par rapport à 2024.

Visibilité accrue de l'IAPQ

Participation à des événements stratégiques visant à élargir la connaissance et l'adhésion à l'IAPQ :

- Forum Sciences et politiques du Québec
- Gala de l'Acfas
- Gala du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise
- Journée de reconnaissance de l'Alliance des cadres de l'État
- Rencontres de la Communauté nationale des gestionnaires du gouvernement du Canada 2024-2025.

Valorisation des pratiques exemplaires par l'entremise de nos réseaux sociaux, renforçant l'image et l'impact de l'IAPQ.

Gouvernance et structure interne

Renouvellement de la gouvernance :

- Conseil d'administration
- Officiers
- 3 sous-comités :

Comité des activités de mission et des communications
Comité des finances et de la gestion des risques
Comité de gouvernance et des ressources humaines

Renforcement des pratiques de gouvernance :

- Mise en place d'un nouveau processus d'autoévaluation des membres du conseil.
- Assemblée annuelle : rapport du comité d'élection enrichi avec le profil complet des personnes candidates.
- Adoption d'un guide éthique visant à soutenir les membres du conseil d'administration dans leurs prises de décision. Le guide est accessible sur le site Web de l'organisation.

Nouvelle politique de financement et amorce d'une démarche en gestion des risques.

Partenariat stratégique structurant pour renforcer la stabilité organisationnelle.

Plan stratégique 2024-2026 et bilan de l'année 2024-2025

Le conseil d'administration a adopté un plan d'action triennal le 2 février 2024. Dans un contexte de transition organisationnelle, l'année 2024-2025 a été consacrée à trois priorités stratégiques : assurer la continuité des activités liées à la mission, doter l'organisation d'une équipe permanente stable et poursuivre le développement de l'organisation.

Cette approche a permis de réaliser des avancées significatives, bien que certaines actions du plan stratégique 2024-2026 aient été modifiées ou réalisées partiellement, en accord avec le conseil d'administration. Compte tenu de cette priorisation nécessaire, la performance de l'IAPQ s'appuie davantage sur des réalisations concrètes. Le bilan présenté ci-dessous reflète ces réalisations.

Orientation stratégique 1

Accroître la fierté à l'égard des acteurs des services publics

Orientation stratégique 2

Fédérer tous les acteurs des administrations publiques autour de la mission de l'IAPQ

Orientation stratégique 3

Assurer le développement de l'organisation

Plan stratégique 2024-2026 et bilan de l'année 2024-2025

1 Accroître la fierté à l'égard des acteurs des services publics

L'IAPQ s'est doté de deux objectifs sous cet axe stratégique : améliorer la perception des services publics et mettre en valeur des réalisations inspirantes en valorisant des pratiques exemplaires par l'entremise des réseaux sociaux, qu'il s'agisse de celles ayant été reconnues lors des Prix d'excellence ou d'autres initiatives et avancées jugées pertinentes pour les administrations publiques.

2 Fédérer tous les acteurs des administrations publiques autour de la mission de l'IAPQ

Trois objectifs sont regroupés sous cet axe stratégique, soit réaliser des activités permettant d'être un catalyseur de connaissances, accroître la visibilité de l'IAPQ et viser la collaboration intersectorielle des diverses administrations publiques.

Pour l'année 2024-2025, l'IAPQ a concrétisé l'action liée à l'actualisation des Prix d'excellence, accompagnée d'une proposition pour la planification des rencontres avec les partenaires. Cette démarche vise à moderniser la nomenclature des prix et à favoriser une approche plus intersectorielle.

Par ailleurs, l'IAPQ a poursuivi et même intensifié sa présence auprès de divers partenaires afin d'accroître sa visibilité. Cette volonté s'est traduite par une participation active à plusieurs événements d'envergure, notamment :

- ▶ le *Forum Sciences et politiques* du Québec, piloté par le scientifique en chef du Québec (2024-2025);
- ▶ le Gala de l'Acfas (novembre 2024);
- ▶ le Gala du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (novembre 2024);
- ▶ la Journée de reconnaissance de l'Alliance des cadres de l'État (Québec, mai 2025);
- ▶ les rencontres de la Communauté nationale des gestionnaires du gouvernement du Canada (2024-2025).

3 Assurer le développement de l'organisation

Trois objectifs sont poursuivis dans le cadre de cet axe stratégique : accroître le membrariat, diversifier les sources de financement de l'IAPQ et consolider la structure organisationnelle et les instances de gouvernance de l'IAPQ.

Actions en cours

- ▶ Finalisation d'un tableau de bord de la performance organisationnelle.
- ▶ Ajustement des pratiques internes selon la politique de financement adoptée en 2023-2024.
- ▶ Élaboration d'une stratégie de financement.

Amélioration des processus administratifs

Un souci constant est accordé à l'optimisation des processus internes, notamment le renforcement de la gestion financière.

Pour plus de détails, la version complète du plan stratégique 2024-2026 ainsi que les objectifs annuels qui y sont associés sont présentés à l'annexe 4.

Activités réalisées en 2024-2025

Prix d'excellence de l'administration publique du Québec

Les prix attribués en 2024

Les Prix d'excellence de l'administration publique du Québec, qui existent depuis 1985, permettent de promouvoir l'excellence dans les différentes administrations publiques en reconnaissant le travail des personnes et des équipes qui ont atteint de hauts standards de qualité dans leur domaine. L'appel de candidatures, tenu du 4 mars au 26 avril, a généré 107 dossiers soumis à l'examen des jurys. En novembre 2024, 11 prix d'équipe ont été remis :

- ▶ Fonction publique
- ▶ Gestion des ressources humaines
- ▶ Monde municipal
- ▶ Éducation
- ▶ Rayonnement international
- ▶ Santé et services sociaux
- ▶ Initiatives numériques
- ▶ Collaboration scientifique
- ▶ Simplification des démarches administratives
- ▶ Lutte contre les changements climatiques (nouveau en 2024)
- ▶ Coup de cœur de l'IAPQ

S'ajoutent aux 11 prix d'équipe les 3 prix individuels suivants :

- ▶ Hommage (deux lauréats)
- ▶ Relève d'excellence
- ▶ Travail étudiant (deux lauréats)

La composition des jurys

En 2024, l'IAPQ a recruté **39 membres de jurys** pour l'évaluation des différents Prix d'excellence. Le processus de sélection se distingue par sa rigueur et son souci d'équité.

Prix d'équipe

- ▶ Évaluation individuelle des dossiers par les membres du jury;
- ▶ Sélection des dossiers les mieux cotés pour une entrevue;
- ▶ Production d'un rapport documenté pour chaque projet;
- ▶ Sélection de **trois projets finalistes** par catégorie.

Prix individuels

- ▶ Évaluation sur la base des dossiers soumis uniquement;
- ▶ Application des mêmes principes de neutralité et d'objectivité.

La composition des jurys respecte des critères stricts de confidentialité et d'absence d'apparence de conflit d'intérêts. Un président de jury est désigné pour assurer la coordination des travaux et veiller au bon déroulement du processus.

Un bilan réalisé en juillet 2024 a nourri les réflexions d'amélioration continue en vue des Prix 2025, notamment en ce qui concerne les pratiques d'évaluation, la représentativité des jurys et la valorisation des finalistes.

Le dévoilement des finalistes

Les jurys des Prix d'excellence de l'administration publique ont tenu leurs délibérations en juin 2024. Les finalistes des Prix d'équipe et de la relève ont été dévoilés le 5 septembre 2024, à l'occasion d'une activité de réseautage tenue au Centre intégré de cancérologie du CHU de Québec-Université Laval.



Cérémonie de remise des Prix d'excellence - Édition 2024

La cérémonie de remise des Prix d'excellence s'est tenue le 28 novembre 2024 au Centre des congrès de Québec, en présence de 326 personnes.

Les prix, détaillés en Annexe 1, ont été remis en présence de plusieurs dignitaires, dont M^{me} Sonia LeBel, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, M^{me} Brigitte Pelletier, secrétaire générale associée au Secrétariat aux emplois supérieurs, M. Louis Tremblay, secrétaire associé et greffier au Secrétariat du Conseil du trésor, et de plusieurs sous-ministres.

Un sondage réalisé à la suite de la cérémonie, avec un taux de réponse de près de 14%, révèle que :

- ▶ 100 % des répondants ont souligné la qualité des projets présentés (comparativement à 90% en 2023);
- ▶ 91,1 % ont apprécié l'organisation globale de l'événement;
- ▶ 95,7 % considèrent l'événement comme important.

Ces éléments confirment que l'IAPQ atteint son objectif de valoriser des projets exemplaires et de susciter un sentiment de fierté au sein des services publics. Depuis l'édition de 2017, les personnes participantes insistent sur la qualité de l'accueil, l'importance des vidéos, des remises de trophées et de certificats de même que la présence des invités de marque. Parmi les éléments à bonifier, il est question de la durée de la cérémonie, des allocutions ou des présentations parfois trop longues et de la difficulté de comprendre la teneur des projets ou des prix sans support visuel.



Webinaires

Six webinaires, détaillés en Annexe 2, ont été présentés en 2024-2025. Les thèmes abordés : l'expérience employé, l'intelligence artificielle, la performance organisationnelle, l'interface politico-administrative, la participation citoyenne et le leadership.

Les deux thèmes ayant obtenu la plus forte audience étaient ceux portant sur l'intelligence artificielle et la performance organisationnelle. Au total, plus de 3 665 personnes ont participé aux six webinaires, et le nombre moyen de participants oscille autour de 610 personnes.

Nous observons une baisse graduelle de l'achalandage moyen depuis 2021-2022, année au cours de laquelle nous comptons 1 073 participants, puis 858 en 2022-2023 et 717 en 2023-2024. Cette diminution ne semble pas liée au niveau de satisfaction globale. Dans le contexte économique actuel, l'IAPQ n'échappe pas à la tendance observée dans le milieu, où plusieurs organismes de formation font face à une diminution de la fréquentation.

Le public des webinaires demeure majoritairement composé de personnes œuvrant dans la fonction publique québécoise. Le taux de réponse aux sondages est considéré comme stable (avoisinant les 16 %).

Partenaires et soutien financier

L'Institut d'administration publique du Québec compte sur le soutien de nombreux partenaires pour ses différentes activités. Leur contribution financière et leur collaboration sont essentielles au bon déroulement des activités et démontrent l'importance qu'ils accordent à la mise en valeur de l'excellence au sein des administrations publiques.

Partenaires des Prix d'excellence de l'administration publique du Québec en 2024

Partenaire présentateur	Partenaires Or	Partenaire Argent	Partenaires Bronze
	  Caisse de l'Administration et des Services publics	 ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE	  

Partenaires Or

Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat du Conseil du trésor
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
Ministère de la Cybersécurité et du Numérique
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
Ministère de l'Éducation
Ministère de l'Enseignement supérieur
Fonds de recherche du Québec
Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics
Beneva

Partenaire Argent

École nationale d'administration publique

Partenaires Bronze

BDO
Ville de Montréal
Ville de Québec

Financement et partenariat

Croissance soutenue de la contribution des partenaires :

- 2022 : 175 000 \$
- 2023 : 209 000 \$
- 2024 : 240 000 \$ (hausse de 15 %)

Effets de cette augmentation :

- Soutien à l'accroissement du nombre de prix décernés
- Couverture des coûts croissants liés à l'organisation de l'événement

Diversification des sources de revenus :

- Vente de billets pour l'événement en complément des partenariats

Partenaires et soutien financier

Partenaires de la programmation en 2024-2025

Les partenaires financiers de la programmation de webinaires sont les mêmes que l'année précédente et le niveau de financement est demeuré constant (34 000\$). L'apport de ces partenaires est essentiel au bon déroulement des activités. À ces revenus s'ajoute la vente de billets pour l'inscription aux webinaires, qui a atteint 73 416\$ en 2024-2025.



Partenaires principaux

Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat du Conseil du trésor
Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics
École nationale d'administration publique
Ville de Montréal

Partenaire associés

Alliance des cadres de l'État
Collège des administrateurs de sociétés
Ville de Québec

Membres

L’assemblée annuelle des membres s’est tenue le 23 octobre 2024 de manière virtuelle. Une trentaine de personnes étaient présentes. La moyenne se situe à 27 participants.

Le rapport du comité d’élection a été déposé au préalable aux membres. Ce rapport incluait le portrait des administrateurs en poste, de même que le portrait de toutes les personnes candidates pour un poste d’administrateur (renouvellement ou nouvelles candidatures). Sept postes d’administrateurs étaient à pourvoir. De ce nombre, quatre administrateurs souhaitaient renouveler leur contribution. Leur profil d’expérience et de compétences a fait l’objet d’un examen rigoureux et bien documenté. À la suite de ce processus, ils ont tous été renouvelés, tandis que trois nouveaux membres se sont joints à l’équipe, choisis pour la complémentarité de leurs compétences avec celles des huit membres déjà en poste.

Le nombre de membres de l’IAPQ est en croissance depuis 2022-2023. Cette tendance se confirme avec l’adhésion de 280 nouveaux membres en 2024-2025.

Secteur	Nombre au 30 juin 2023	Nombre au 30 juin 2024	Nombre au 30 juin 2025
Fonction publique du Québec	235	285	387
Fonction publique fédérale au Québec	26	41	56
Secteur municipal	63	75	136
Secteur de la santé et des services sociaux	32	39	61
Secteur de l’éducation et de l’enseignement supérieur	74	38	103
Autres	9	20	35
Total	439	498	778

Conseil d'administration

Le conseil d'administration en 2024-2025 est composé des personnes suivantes :

Officière et officiers



Nathalie Tremblay

Présidente
Secrétaire adjointe

Ministère du Conseil exécutif



Dominic St-Pierre

Vice-président
Directeur général – Centre de foresterie des Laurentides

Ressources naturelles Canada



Mohamed Nabil Tir

Trésorier
Directeur général

Secrétariat du Conseil du trésor

Présidentes et président des comités



Dominic St-Pierre
Président du comité de gouvernance et des ressources humaines
Directeur général – Centre de foresterie des Laurentides
Ressources naturelles Canada



Ingrid Beauregard
Présidente du comité des activités de mission et des communications
Secrétaire générale et directrice principale de l'administration
Commissaire au bien-être et aux droits des enfants



Ginette Tanguay, FCPA, ASC
Présidente du comité des finances et de la gestion des risques
Haute fonctionnaire retraitée
Société d'habitation du Québec

Autres administratrices et administrateurs



Johanne Archambault
Cadre supérieure retraitée
École nationale d'administration publique (ENAP)



François Bernier
Directeur général
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Véronique Belpaire
Directrice de l'arrondissement
Mercier-Hochelaga-Maisonneuve
Ville de Montréal



Isabelle Merizzi
Sous-ministre
Ministère du Travail



Étienne Chabot
Directeur général de l'électricité
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie



Valérie Lévesque
Sous-ministre associée, services à la gestion
Ministère des Ressources naturelles et des Forêts



Stéphane Tremblay
Directeur général adjoint, trajectoires clientèles et réseaux d'excellence clinique
Santé Québec



Manon Dufour
Directrice générale
Centre de services scolaire des Draveurs



Josiane Lamothe
Secrétaire adjointe à la communication gouvernementale
Ministère du Conseil exécutif



Isabelle Gélinas
Directrice générale
Centre de services scolaire de Montréal

Les personnes suivantes ont quitté le conseil d'administration le 23 octobre 2024. L'Institut les remercie sincèrement, de même que les administratrices et administrateurs actuels, pour leur engagement et leur dévouement.

Serge Geoffrion
Bureau du maire et Direction générale
Ville de L'Assomption

Badr Guenoun
Direction générale des affaires internes
Ministère de l'Éducation du Québec

Catherine Zekri
Directrice générale
Ordre des opticiens d'ordonnances du Québec

Ressources humaines

En 2024-2025, la direction générale de l'Institut, ayant à composer avec divers mouvements de personnel, a eu recours à des ressources externes pour assurer la continuité de ses activités.

L'APQ a ainsi révisé ses modalités de dotation et a établi des partenariats stratégiques structurants afin d'assurer une plus grande stabilité au sein de la permanence. Dans la continuité de cette démarche, la direction générale s'est dotée de quatre postes à temps complet, occupés par du personnel en prêt de service provenant de diverses organisations.

Quatre ressources ont intégré l'équipe de janvier à avril 2025, y compris une nouvelle directrice générale.

Résultats financiers

Institut d'administration publique du Québec État des résultats

Pour l'exercice terminé le 30 juin

2025

2024

Produits

Activités	388 129 \$	372 087 \$
Intérêts	10 695	20 512
Revenus de subvention	181 009	106 936
	579 833	499 535

Charges

Activités	261 632	273 239
Salaires et charges sociales	290 239	210 160
Honoraires professionnels	28 646	24 942
Médias sociaux et communication	27 256	6 944
Fournitures et frais de bureau	13 458	12 568
Charges locatives	11 618	11 159
Hébergement et actualisation du site Web	5 890	6 915
Réunions du conseil d'administration et de l'exécutif, et communications	5 694	8 507
Frais de formations	1 500	-
Intérêts et frais bancaires	315	60

646 248

554 494

Insuffisance des produits sur les charges de l'exercice

(66 415) \$

(54 959) \$

Les produits ont connu une hausse de 80 k\$ par rapport à l'année précédente et les charges sont en hausse d'un peu plus de 90 k\$.

L'IAPQ a eu recours à plus de ressources contractuelles afin de pallier les mouvements de personnel et de soutenir un surcroît de travail (jury, webinaires, médias sociaux, comptabilité).

Annexe 1

Lauréats et finalistes des Prix d'excellence 2024

Prix Hommage

Partenaires du prix : Ministère du Conseil exécutif et Beneva

Lauréate – M^{me} Manuelle Oudar

M^{me} Manuelle Oudar a été active au sein de la fonction publique québécoise durant plus de trente ans, où elle a été notamment sous-ministre adjointe au ministère de l'Éducation, sous-ministre au ministère du Travail puis présidente-directrice générale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Détentrice d'une maîtrise en droit de l'Université Laval, elle a contribué à plusieurs réformes au sein de la fonction publique, dont celles du Régime québécois d'assurance parentale, de la *Loi sur l'équité salariale* et la révision de la *Charte québécoise des droits et libertés*.

M^{me} Oudar a travaillé à la CNESST, puis l'a dirigée à titre de présidente-directrice générale durant huit ans. Cette organisation est née de la fusion de trois commissions (Santé et sécurité du travail, Normes du travail et Équité salariale). Elle y a exercé un leadership rassembleur et influent, empreint d'humanisme. La CNESST a reçu, sous son leadership, de nombreux prix, dont le prestigieux prix des Nations Unies pour la fonction publique en 2022.

M^{me} Oudar a également présidé le conseil d'administration de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Elle a aussi reçu de nombreux prix à titre personnel et elle a été nommée parmi les 100 femmes les plus influentes au Canada par le Réseau des femmes exécutives en 2024. Ayant constamment joué un rôle de mentor auprès des femmes et auprès de futurs leaders prometteurs, elle est sans cesse guidée par des valeurs de justice sociale et d'équité. Finalement, elle a été nommée sénatrice indépendante à Ottawa en février 2024.

Lauréat – M. Rémi Quirion

M. Rémi Quirion a eu une riche carrière de professeur-chercheur; il a encadré les travaux de nombreux doctorants et possède une production scientifique de haut niveau. Il a aussi été directeur scientifique de l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies (INSMT) et directeur général de la Stratégie internationale de recherche concertée sur la maladie d'Alzheimer. Depuis 2011, il est président du conseil d'administration des Fonds de recherche du Québec et scientifique en chef du Québec. Détenteur d'un Ph.D. en pharmacologie de l'Université de Sherbrooke, il a fait évoluer les fonds de recherche et a accru leur financement.

Dans son rôle de scientifique en chef, M. Quirion conseille le ministre et le gouvernement dans plusieurs domaines prioritaires, notamment l'intelligence artificielle, les changements climatiques et la radicalisation. Il a ainsi contribué activement à de nombreux travaux d'importance pour le Québec, comme les stratégies et plans d'action en matière de recherche, d'agriculture durable et de changements climatiques ainsi que les réflexions sur l'université québécoise du futur. Il a mis sur pied le Forum Sciences et politiques pour promouvoir l'utilisation de la recherche dans l'appareil gouvernemental et par les élus. Il a créé un programme de scientifiques en résidence au sein de l'appareil public québécois et a favorisé l'émergence de scientifiques en chef dans des municipalités. Outre ses avis scientifiques aux gouvernements, il s'investit en diplomatie scientifique et dans la promotion de la science en français. Son influence dépasse largement les frontières du Québec, notamment à titre de président, depuis 2021, de l'International Network for Government Science Advice (INGSA). M. Rémi Quirion a positionné le Québec comme un pôle d'excellence en recherche et en innovation.



Prix Relève d'excellence

Partenaire du prix : École nationale d'administration publique

Ce prix vise à promouvoir l'excellence de la relève et de souligner le savoir-faire de la jeune génération. Il est décerné à une personne de 40 ans ou moins qui se démarque, notamment, par son leadership, son dynamisme, sa créativité et son influence. Il vise également à souligner sa contribution exceptionnelle à l'essor et au rayonnement de son organisation.

Lauréat

Jean-Pascal Lessard

Finalistes

Alexandre Parizeau
Marie-Pierre Gaulin



Prix Fonction publique

Partenaire du prix : Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics

Ce prix s'adresse aux ministères et organismes de la fonction publique québécoise et fédérale au Québec qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréats

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), ministère de l'Enseignement supérieur (MES) et ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

Réalisation : Projet de reconnaissance des compétences d'infirmières et d'infirmiers recrutés à l'international

Finalistes

Sûreté du Québec

Réalisation : Développement et implantation de l'entrevue cognitive adaptée au traumatisme

Ministère du Tourisme

Réalisation : Tableaux de bord pour la diffusion de statistiques stratégiques économiques et touristiques



Prix Gestion des ressources humaines

Partenaire du prix : Secrétariat du Conseil du trésor

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique au Québec. Il vise à reconnaître l'excellence des réalisations et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Lauréat

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO)

Réalisation : Stratégie de soutien à la présence au travail

Finalistes

Ville de Montréal

Réalisation : Démarche de mobilisation-amélioration de l'expérience-employé

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS ODM)

Réalisation : Programme PAB passerelle



Prix Éducation

Partenaire du prix : Ministère de l'Éducation

Ce prix s'adresse aux établissements publics des réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur, soit les écoles primaires et secondaires, les centres de services ou commissions scolaires, les cégeps, les universités et les organismes scolaires publics qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat

Université du Québec

Réalisation : Initiative sur la santé mentale étudiante en enseignement supérieur (ISMÉ)

Finalistes

Centre de services scolaire des Chênes

Réalisation : Mobilisation des apprentissages pour l'aménagement des bassins de rétention urbains: un moyen efficace de s'adapter aux changements climatiques

Université TÉLUQ

Réalisation : DESS en éducation préscolaire et en enseignement primaire



Prix Simplification des démarches administratives

Partenaire du prix : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce prix récompense une équipe qui a mis en place de nouvelles façons de faire pour simplifier les démarches pour les citoyens ou leurs autres clientèles.

Lauréat

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Réalisation : Programme de télésanté en toxicomanie pour les Autochtones

Finalistes

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et Université Laval

Réalisation: Clarification des communications écrites: du protocole de recherche à la boîte à outils

CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Réalisation: Cliniques numériques - secteur hospitalier



Prix Rayonnement international

Partenaire du prix : Ministère des Relations internationales et de la Francophonie

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique au Québec. Il vise à reconnaître le rayonnement du Québec sur la scène internationale ou à accroître la pratique et la culture internationale au Québec.

Lauréat

Sûreté du Québec

Réalisation : Mise en place du Centre québécois de dépistage des armes à feu

Finalistes

Ministère de l'Enseignement supérieur

Réalisation : Programme Québec-Francophonie en formation technique

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Réalisation: Compétition internationale et francophone du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour le Registraire des entreprises



Prix Collaboration scientifique

Partenaire du prix : Fonds de recherche du Québec

Ce prix récompense une équipe qui a contribué à un projet ayant un impact significatif sur les programmes et les politiques publiques et sur la population québécoise, par la production, la collecte et l'utilisation de données probantes et de connaissances scientifiques dans tous les domaines.

Lauréats

Centre d'expertise en technologie de l'information en santé mentale, dépendance et itinérance (CETI-SMDI) du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal), Centre de recherche de l'Institut universitaire de santé mentale de Montréal (CRIUSMM) et de multiples partenaires scientifiques issus de toute la province

Réalisation : Mise à l'échelle de projets de recherche en santé mentale numérique ainsi que les travaux d'évaluation et de sélection des outils grâce à la mise en place du comité provincial

Finalistes

Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale, Centre de recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal (CRIUSMM), ADPQ et Bureau du coroner

Réalisation : PatronYme: ADN au service de la justice et des familles des victimes

Ministère de l'Éducation, OBVIA, MILA, IVADO, CTREQ, GRIIPTIC et GRICS

Réalisation : Projet d'intelligence numérique en éducation



Prix Santé et services sociaux

Partenaire du prix : Ministère de la Santé et des Services sociaux

Ce prix s'adresse aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux qui ont mis en place des pratiques exemplaires ou innovantes.

Lauréat

Centre hospitalier de l'Université de Montréal

Réalisation: Programme de télésanté en toxicomanie pour les Autochtones

Finalistes

Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches

Réalisation : Fini le test Pap: place au test VPH

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal

Réalisation : Implantation d'une plateforme virtuelle d'interprétation sur demande (Voyce)



Prix Initiatives numériques

Partenaire du prix : Ministère de la Cybersécurité et du Numérique

Ce prix s'adresse à tous les secteurs de l'administration publique. Il vise à reconnaître une réalisation qui exploite particulièrement bien le potentiel des technologies de l'information, dans le but de soutenir la performance de l'État ou les services aux citoyens et/ou aux entreprises.

Lauréat

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
Réalisation : Cliniques numériques - secteur hospitalier

Finalistes

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les Changements climatiques, de la Faune et des Parcs
Réalisation : iPêche: pour une pêche intelligente

Arrondissement de Saint-Laurent - Ville de Montréal
Réalisation : ASL Permis - grille d'inspection numérique



Prix Monde municipal

Partenaire du prix : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Ce prix s'adresse aux organismes municipaux comme une municipalité, une MRC, une communauté métropolitaine, une société de transport, un corps policier, un organisme public de transport en commun ou un organisme public municipal qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat

MRC de D'Autray
Réalisation : Autray Branché 1

Finalistes

Ville de Laval
Réalisation : Code de l'urbanisme (CDU)

Ville de Victoriaville
Réalisation : Vecto: un système de transport intelligent pour une mobilité urbaine efficace et durable à Victoriaville



Prix Travail étudiant

Partenaire du prix : Fonds de recherche du Québec

Lauréate 3^e cycle – Audrey Ruel-Gauthier



Lauréat 2^e cycle – Mathieu Chené-Côté



Prix Lutte contre les changements

Partenaire du prix : Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les Changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Ce prix s'adresse aux organismes municipaux comme une municipalité, une MRC, une communauté métropolitaine, une société de transport, un corps policier, un organisme public de transport en commun ou un organisme public municipal qui ont développé des pratiques exemplaires.

Lauréat

Ville de Montréal, Service de l'eau, Direction de la gestion des actifs

Réalisation : Plan d'action sur la résilience aux inondations lors de pluies fortes

Finalistes

Communauté métropolitaine de Montréal

Réalisation : Plan climat métropolitain 2023-2025

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), Direction des programmes fiscaux et de l'adaptation aux changements climatiques en collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les Changements climatiques, de la Faune et des Parcs

Réalisation : Programme d'aide financière
Accélération de la transition climatique locale (ATCL)



Prix Coup de cœur de l'Institut

Partenaire du prix : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Ce prix est décerné à une équipe choisie parmi les équipes finalistes de tous les prix et qui a été suggérée par les membres des jurys.

Lauréat

Centre de services scolaire des Chênes

Réalisation : Mobilisation des apprentissages pour l'aménagement des bassins de rétention urbains : un moyen efficace de s'adapter et de lutter contre les changements climatiques



Annexe 2

Webinaires 2024-2025

**IAPQ** | Institut d'administration
publique du Québec
Fiers de nos services publics !

WEBINAIRES

Programmation 2024 - 2025

Automne 2024	Hiver - Printemps 2025
Expérience employé 3 octobre 2024	Interface politico-administrative 20 février 2025
 Marie-Chantal Girard	 Michael Wernick
 Philippe Matteau	
 Dany Blanchette	
Intelligence artificielle 7 novembre 2024	Participation citoyenne 27 mars 2025
 Stéphane Le Bouyonnec	 Nicolas Paradis
	 Isabelle Boucher
	 Nicolas Fontaine
	 Maude Laliberté
Performance organisationnelle 5 décembre 2024	Praticiens et leaders inspirants 7 mai 2025
 Andrée-Anne Gabra	 Julie Gingras
 Sylvie Barcelo	 Nathalie Rinfret

Retrouvez tous les détails et les modalités d'inscription à iapq.qc.ca

Merci à nos partenaires !


Québec


Desjardins
Caisse de l'Administration
et des Services publics


Montréal


ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE


ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT


COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS


forum
des jeunes


VILLE DE
QUÉBEC

Partenaire de diffusion

Annexe 3

Composition des comités du conseil d'administration en 2024-2025

Comité de gouvernance et des ressources humaines

- ▶ Dominic St-Pierre, président
- ▶ Johanne Archambault
- ▶ Mohamed Nabil Tir
- ▶ Nathalie Tremblay
- ▶ Isabelle Gélinas
- ▶ Valérie Lévesque

Comité des finances et de la gestion des risques

- ▶ Ginette Tanguay, FCPA, ASC, présidente
- ▶ Mohamed Nabil Tir
- ▶ François Bernier

Comité des activités de mission et des communications

- ▶ Ingrid Beauregard, présidente
- ▶ Véronique Belpaire
- ▶ Étienne Chabot
- ▶ Manon Dufour
- ▶ Josiane Lamothe
- ▶ Isabelle Merizzi
- ▶ Stéphane Tremblay

Annexe 4

Planification stratégique 2024-2026 et plan d'action afférent

Orientation #1 : Accroître la fierté à l'égard des acteurs des services publics

Objectif	Actions	Échéancier	Porteur	Indicateurs	Cibles
Améliorer la perception des services publics	Inciter les organisations publiques à faire valoir leurs pratiques exemplaires à l'IAPQ dans un but de rediffusion	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de pratiques exemplaires rediffusées (infolettre, médias sociaux ou autre).	- 20 % la première année et 0 % par année par la suite
	Faire de la sensibilisation afin de valoriser l'administration publique		Comité du CA et direction générale	Nombre d'actions de sensibilisation (ex. : lettres ouvertes, visites en entreprise, interventions publiques, etc.).	- 2 actions ciblant le personnel des administrations publiques - 2 actions ciblant le grand public
	Exercer une vigie dans le but de relayer les pratiques exemplaires médiatisées	En continu de 2024 à 2026	Direction générale	Nombre de pratiques médiatisées	À définir
Contribuer à mettre en valeur les réalisations inspirantes	Donner la parole à des candidats des Prix d'excellence dans diverses activités organisées par l'IAPQ	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de candidats ayant pris la parole dans une activité organisée par l'IAPQ ou en partenariat avec l'IAPQ.	- 4 prises de parole par année
	Ouvrir plus largement l'accès à la cérémonie de remise des Prix d'excellence	2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de personnes ne provenant pas du CA, des partenaires financiers ou des équipes en compétition	À définir
	Favoriser l'établissement d'un partenariat visant à bâtir et à diffuser des récits de pratique à partir des projets finalistes aux Prix d'excellence	2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Nombre de récits de pratique diffusés	À définir

Orientation #2 : Fédérer tous les acteurs des administrations publiques autour de la mission de l'IAPQ

Objectif	Actions	Échéancier	Responsable	Indicateurs	Cibles
Réaliser des activités permettant d'être un catalyseur de connaissances	Évaluer la possibilité de créer une publication officielle de l'IAPQ	2025-2026	Comité du CA et direction générale	À définir	À définir
	Organiser un colloque et évaluer sa récurrence	2024-2026	Comité du CA et direction générale (partenariat FRQ)	- Nombre de participants au colloque	- Au moins 100 personnes provenant des divers secteurs de l'administration publique
Accroître la visibilité de l'IAPQ	Développer un réseau de membres répondants de l'IAPQ dans les organismes	2025-2026	Comité du CA et direction générale	- Nombre de membres répondants recrutés dans les organismes ayant participé aux activités de l'IAPQ de 2022 à 2025	En 2026 : Un répondant recruté dans 50 % des organismes ayant participé aux activités de l'IAPQ de 2022 à 2025.
	Assurer une présence de l'Institut dans divers forums consacrés aux clientèles des diverses administrations publiques	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	- Nombre de présences d'administrateurs de l'IAPQ ou d'employés de la direction générale en variant les secteurs de l'administration visés et la localisation géographique	- Au moins une présence par administrateur par année - Au moins 12 présences de membres de la direction générale par année
	Quantifier l'amélioration de la notoriété de l'IAPQ par un sondage	2024-2025	Comité du CA et firme externe	- Taux de notoriété de l'IAPQ	- Progression de 11 % en 2022 à 15 % en 2024 et à 20 % d'ici 2026
Viser la collaboration intersectorielle des diverses administrations publiques au Québec	Développer des activités de réseautage dans différentes régions du Québec	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	- Nombre moyen de participants aux activités de réseautage	- Augmentation de 20 % du nombre de participants moyen en 2024, de 15 % en 2025 et de 10 % en 2026
	Revoir les catégories des Prix d'excellence	2024-2025 En vue des Prix d'excellence 2025	Comité du CA et direction générale	- Tous les prix sont accessibles à l'ensemble des administrations publiques œuvrant au Québec	- Adapter l'ensemble des prix à l'approche intersectorielle de l'IAPQ
	Faire connaître les programmes et initiatives existants afin de promouvoir le partage des pratiques et des cultures de gestion	En continu de 2024 à 2026	Direction générale	À définir	À définir

Orientation #3 : Assurer le développement de notre organisation

Objectif	Actions	Échéancier	Responsable	Indicateurs	Cibles
Accroître le membrariat	Réaliser un portrait (recensement) des différentes administrations publiques au Québec	2024-2025	Direction générale		
	Bonifier l'offre de services et les avantages exclusifs aux membres	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale	Taux d'accroissement du nombre de membres	+ 50 % sur 3 ans (de 439 membres à 660 membres)
	Adopter une stratégie pour accroître le membrariat	2023 à 2025	Comité du CA et direction générale		
	Adopter des recommandations concernant la notion de membre	2024-2025	Comité du CA et direction générale		
Diversifier le financement	Élaborer une politique pour encadrer nos pratiques de financement	2023-2024	Comité du CA et direction générale		
				Taux d'augmentation des revenus	À définir
Consolider notre structure et nos instances de gouvernance	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement	En continu de 2024 à 2026	Comité du CA et direction générale		
	Achever les documents et les processus de gouvernance de l'IAPQ	2024-2025	Comité du CA et direction générale		Réponse adéquate à nos obligations légales et éthiques
	Créer un tableau de bord d'évaluation de la performance de l'IAPQ	Première mesure de la performance pour l'année 2025-2026	Comité du CA et direction générale	À définir	À définir

* Le plan stratégique demeure le même, mais le plan d'action est en révision des priorités.