

RAPPORT 2016-2017

EN APPLICATION DE L'ARTICLE 4.1
DE LA *LOI SUR LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT*
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

Table des matières

	Section
Rapport financier 2016-2017, pages 1 à 8	1
États financiers au 30 avril 2017	2
État du traitement 2016-2017	3
Rapport sur la performance 2016-2017 : Offre de formation de l'ENAP	4
Rapport sur les perspectives de développement : Bilan et perspectives	5

Nom de l'établissement : École nationale d'adminis		Page 3 de 5											
I. Éléments d'information		Date : 2014-08-21											
INDICATEURS		III. Remarques											
	Unité	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Réussite des études de baccalauréat													
31	Persévérance après 1 an	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
32	Diplomation après 6 ans	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Diplomation par secteur au baccalauréat													
33	Santé (total)	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Sciences pures et appliquées (total)													
34	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Sciences sociales (total)													
35	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Éducation (total)													
36	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Droit (total)													
37	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Arts, lettres et sciences humaines (total)													
38	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Ensemble des secteurs (total)													
39	a) Temps plein	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
	b) Temps partiel	%	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o					
Réussite des études de 2e et de 3e cycles													
40	Diplomation à la maîtrise après 4 ans	%	60,9	58,5	62,8	56,7	54,1	55,4	53,5	54,7	59,3	57,7	58,5
41	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	70,1	66,4	69,4	67,9	64,9	68,3	64,5	66,5	69,2	61	
42	Diplomation au doctorat après 8 ans	%	0	16,7	37,5	0	0	0	0	0			

Nom de l'établissement : École nationale		FAIT À PARTIR DU SIFU										Page 4 de 5
I. Éléments d'information		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	III.		
DONNÉES FINANCIÈRES		Unité										
Fonds de fonctionnement												
A. Revenus												
43	Subvention du MELS	k\$	14 512,7	14 964,0	16 339,2	15 748,8	15 622,5	14 235,5	14 913,0	13 949,5		
44	Revenu provenant des étudiants (total)	k\$	4 543,8	4 543,1	4 055,4	7 843,7	6 784,9	6 339,3	4 866,3	4 166,4		
	a) Droits de scolarité	k\$	3 338,8	3 659,0	2 964,8	6 833,3	5 666,2	5 190,1	3 678,0	2 760,6		
	b) Forfaitaires étudiants étrangers	k\$	110,4	206,0	360,1	384,2	391,8	455,7	505,7	705,3		
	c) Forfaitaires étudiants canadiens	k\$	47,8	76,0	88,8	80,6	50,8	51,3	46,1	48,7		
	d) Cotisations des étudiants	k\$	80,9	83,3	83,3	80,4	78,4	77,6	72,7	72,7		
	e) Autres revenus provenant des étudiants	k\$	465,9	518,8	559,4	465,2	597,7	584,6	563,8	579,1		
45	Autres revenus	k\$	7 260,1	7 475,1	10 617,9	8 080,5	8 105,3	7 107,3	7 138,8	6 553,1		
	a) Revenu du Fonds de dotation et revenus provenant d'une fondation universitaire	k\$	nd	nd								
	b) Ventes externes	k\$	nd	148,4								
	c) Autres revenus	k\$	nd	564,7								
46	Total des revenus	k\$	26 316,6	26 982,2	31 012,5	31 673,0	30 512,7	27 682,1	26 918,1	25 382,1		
B. Dépenses												
47	Salaires	k\$	17 798,3	18 524,9	21 213,0	20 796,5	20 422,6	19 717,9	18 223,9	16 448,9		
48	Avantages sociaux	k\$	3 184,1	3 341,5	3 428,4	3 975,9	4 075,4	3 763,6	3 376,0	3 211,0		
49	Autres dépenses	k\$	5 323,5	4 913,7	5 887,9	8 386,9	7 926,5	6 961,8	6 010,2	5 175,0		
50	Total des dépenses	k\$	26 305,9	26 780,1	30 529,3	33 159,3	32 424,5	30 443,3	27 610,1	24 834,9		
51	Résultat de l'exercice	k\$	10,7	202,1	483,2	(1 486,3)	(1 911,8)	(2 761,2)	(692,0)	547,2		
Fonds avec restrictions												
A. Revenus												
Subventions, dons et commandites provinciales		k\$	1 393,0	1 220,2	1 045,0	748,5	828,1	487,3	537,8	438,0		
53	Subventions, dons et commandites fédérales	k\$	973,1	1 250,1	1 538,0	1 456,1	1 426,0	1 889,0	1 546,2	1 593,2		
54	Autres revenus	k\$	1 155,0	0,0	306,3	501,0	209,8	304,7	910,6	726,4		
55	Total des revenus	k\$	3 521,1	2 470,3	2 889,3	2 705,6	2 463,9	2 681,0	2 994,6	2 757,6		
B. Dépenses												
56	Salaires et avantages sociaux	k\$	1 749,1	1 221,1	1 454,9	1 176,1	727,0	1 012,3	1 337,0	1 539,3		
57	Autres dépenses	k\$	1 784,5	1 249,2	1 340,6	1 529,5	1 736,9	1 688,7	1 580,5	1 215,3		
58	Total des dépenses	k\$	3 533,6	2 470,3	2 795,5	2 705,6	2 463,9	2 681,0	2 897,5	2 754,6		
59	Résultat de l'exercice	k\$	(12,5)	0,0	93,8	0,0	0,0	0,0	97,1	3,0		

2017-11-06		II. Observations										Annexe 1
I. Éléments d'information		Ventilation de l'effectif étudiant par secteur de disciplines et sexe, trimestre d'automne 2016										III. Remarques
INDICATEURS	Unité	1 ^{er} cycle Bacca- lauréat	Autres	2 ^e cycle Maîtrise	Autres	3 ^e cycle Doctorat	Autres	TOTAL		Total		
								Grades	Autres			
Hommes												
70 Santé	n							0	0	0	0	
71 Sciences pures et appliquées	n							0	0	0	0	
72 Sciences de l'administration	n			447	227	37	6	484	233	717	717	
73 Éducation	n							0	0	0	0	
74 Droit	n							0	0	0	0	
75 Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0	0	
76 Plurisectoriel	n		1	0	16	1	1	0	17	17	17	
77 Ensemble des secteurs	n		1	447	243	37	7	484	250	734	734	
Femmes												
80 Santé	n							0	0	0	0	
81 Sciences pures et appliquées	n							0	0	0	0	
82 Sciences de l'administration	n			516	364	26	3	542	367	909	909	
83 Éducation	n							0	0	0	0	
84 Droit	n							0	0	0	0	
85 Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0	0	
86 Plurisectoriel	n				16	0	3	0	19	19	19	
87 Ensemble des secteurs	n			516	380	26	6	542	386	928	928	
Total												
90 Santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
91 Sciences pures et appliquées	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
92 Sciences de l'administration	n	0	0	963	591	63	9	1 026	600	1 626	1 626	
93 Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
94 Droit	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
95 Arts, lettres et sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
96 Plurisectoriel	n	0	0	0	32	0	4	0	36	36	36	
97 Ensemble des secteurs	n	0	1	963	623	63	13	1 026	636	1 662	1 662	
Les sciences sociales sont comprises dans la catégorie Arts, lettres et sciences humaines. En contrepartie, nous avons choisi d'extraire de cette catégorie les sciences de l'administration qui comptent pour une bonne partie des inscriptions du réseau de l'Université du Québec. Source: SID, Direction de la recherche institutionnelle, VPER, Université du Québec												

**École nationale d'administration
publique**

**États financiers
au 30 avril 2017**

Rapport de l'auditeur indépendant	2 - 3
États financiers	
Résultats	4 - 5
Évolution des soldes de fonds	6
Flux de trésorerie	7
Bilans	8 - 9
Notes complémentaires	10 - 25



Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'École nationale d'administration publique au 30 avril 2017, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Observations

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la note 2 des états financiers qui décrit le référentiel comptable appliqué. Les états financiers ont été préparés en fonction des besoins en matière d'information financière exprimés par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à la sous-section 1.1 du *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du Système d'information financière des universités*. En conséquence, il est possible que les états financiers ne puissent se prêter à un autre usage.

PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.¹

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A116819

École nationale d'administration publique

États des résultats

Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2017-04-30	2016-04-30	2017-04-30	2016-04-30	2017-04-30	2016-04-30	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Charges	12 095 545	12 886 086	1 914 153	2 042 086	14 009 698	14 928 172	
Enseignement et recherche	3 997 286	5 487 736	53 861	81 369	4 051 147	5 569 105	
Services à la collectivité	1 913 732	1 536 807	707 635	673 859	2 621 367	2 210 666	
Services aux organisations	1 116 757	1 053 414			1 116 757	1 053 414	
Affaires internationales	1 325 472	1 275 745			1 325 472	1 275 745	
Bibliothèque	3 157 496	3 751 399	80 345	100 123	3 237 841	3 851 522	
Biomatique	1 528 272	1 515 055			1 528 272	1 515 055	
Administration	229 263	131 420			229 263	131 420	
Terrains et bâtiments	(1 062)	85 875			(1 062)	85 875	
Services et aide aux étudiants	(438 000)	(24 700)			(438 000)	(24 700)	
Entreprises auxiliaires							
Avantages sociaux futurs							
Intérêts sur la dette à long terme (noté 4)					2 546	6 009	
Amortissement des immobilisations corporelles					827 510	838 574	
Amortissement des immobilisations incorporelles					129 045	134 947	
Amortissement de l'autre actif					52 631	52 631	
Biens sous le seuil de capitalisation et non capitalisables					139 192	95 398	
	24 924 761	27 698 837	2 755 994	2 897 437	1 150 924	1 127 559	28 831 679
							31 723 833
Excédent des produits sur les charges (des charges sur les produits)	547 246	(691 895)	2 934	97 246	(314 424)	(353 974)	(948 623)

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

École nationale d'administration publique

États des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

	2017-04-30	2016-04-30
	\$	\$
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent des produits sur les charges (des charges sur les produits)	235 756	(948 623)
Éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	(697 309)	(679 434)
Amortissement des immobilisations corporelles	827 510	838 574
Amortissement des immobilisations incorporelles	181 676	187 578
Diminution du passif au titre des prestations constituées	(438 000)	(24 700)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement (note 7)	2 355 670	(1 250 406)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	<u>2 465 303</u>	<u>(1 877 011)</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Augmentation des effets à recevoir	(112 904)	(33 943)
Diminution des frais reportés	75 859	125 592
Acquisition d'immobilisations corporelles	(521 636)	(665 546)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(82 965)	(24 332)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>(641 646)</u>	<u>(598 229)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Remboursement de la dette à long terme	(18 409)	(18 410)
Apports reportés afférents aux immobilisations	317 201	673 881
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>298 792</u>	<u>655 471</u>
Variation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	<u>2 122 449</u>	<u>(1 819 769)</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	<u>(2 237 139)</u>	<u>(417 370)</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	<u>(114 690)</u>	<u>(2 237 139)</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de l'encaisse, du découvert bancaire et de l'emprunt bancaire.

École nationale d'administration publique

Bilans

Aux 30 avril 2017 et 2016

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2017-04-30	2016-04-30	2017-04-30	2016-04-30	2017-04-30	2016-04-30	2016-04-30
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PASSIF							
Passif à court terme							
Emprunt bancaire (note 13)	172 536	2 714 219			172 536	2 714 219	
Créditeurs et autres dettes de fonctionnement (note 14)	8 979 936	7 589 905	7 397	315	8 995 727	7 592 982	
Produits reportés (note 15)	953 494	1 141 698			953 494	1 141 698	
Apports reportés afférents aux fonds avec restrictions (note 16)	2 637 493 *	2 287 915 *	2 978 919	2 660 768	2 978 919	2 660 768	
Montants dus interfonds, sans intérêt					60 367 *	115 257 *	
Tranche de la dette échéant à court terme (note 17)	12 743 459	13 733 737	2 986 316	2 661 083	18 409	18 409	18 409
					87 170	136 428	14 128 076
Debt à long terme (note 17)					405 002	423 411	423 411
Apports reportés afférents aux immobilisations (note 18)					11 115 043	11 495 151	11 495 151
Passif au titre des prestations constituées (note 19)	3 580 000	3 822 000			3 580 000	3 822 000	
	3 580 000	3 822 000			11 520 045	11 918 562	15 740 562
	16 323 459	17 555 737	2 986 316	2 661 083	11 607 215	12 054 990	29 868 638
SOLDES DE FONDS (NÉGATIFS)							
Non grevés d'affectations	(11 181 230)	(11 206 066)			(11 181 230)	(11 206 066)	
Grevés d'affectations d'origine interne (note 6)	593 341	575 852	100 180	97 246	693 521	673 098	
Investis en immobilisations	(10 587 889)	(10 630 214)	100 180	97 246	597 498	603 001	
	5 735 570	6 925 523	3 086 496	2 758 329	12 204 713	(9 929 967)	19 938 671

Engagements et éventualités (note 21)

* Ces montants ne sont pas présentés dans la colonne « Total » étant donné qu'ils s'éliminent.

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Pour le conseil,

Quirio Guadalupe

Administrateur

[Signature]
Administrateur

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Actifs et passifs financiers

Évaluation initiale

Lors de l'évaluation initiale, les actifs et les passifs financiers de l'École sont évalués à leur juste valeur qui est, dans le cas des actifs et des passifs financiers qui seront évalués ultérieurement au coût après amortissement, majorée ou diminuée du montant des commissions et des coûts de transaction afférents. Les coûts de transaction relatifs aux actifs et aux passifs financiers qui seront évalués ultérieurement à la juste valeur sont comptabilisés aux résultats au cours de l'exercice où ils sont engagés.

Évaluation ultérieure

À chaque date de clôture, les actifs et les passifs financiers de l'École sont évalués au coût après amortissement (incluant toute dépréciation dans le cas des actifs financiers).

En ce qui a trait aux actifs financiers évalués au coût après amortissement, l'École détermine s'il existe des indications d'une possible dépréciation. Dans l'affirmative et si l'École détermine qu'il y a eu, au cours de l'exercice, un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs d'un actif financier, une réduction sera alors comptabilisée à l'état des résultats à titre de moins-value. La reprise d'une moins-value comptabilisée antérieurement sur un actif financier évalué au coût après amortissement est comptabilisée aux résultats au cours de l'exercice où la reprise a lieu.

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Immobilisations corporelles et incorporelles

Amortissement

Les immobilisations sont comptabilisées selon la politique de capitalisation des immobilisations pour les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux. Elles sont comptabilisées au coût et sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon la méthode de l'amortissement linéaire sur les périodes suivantes :

	<u>Période</u>
Améliorations des terrains	20 ans
Bâtiments	50 ans
Améliorations majeures aux bâtiments	25 à 30 ans
Améliorations locatives	10 ans
Matériel et équipements	
Équipement audiovisuel, appareillage, outillage, mobilier et équipement de bureau	5 ans
Matériel informatique	3 ans
Autres équipements	5 ans
Documents de bibliothèque	10 ans
Immobilisations incorporelles	3 à 5 ans
Développement informatique et logiciels mis au point à l'interne	5 ans
Logiciels	3 ans
Autre actif incorporel (a)	

- (a) L'autre actif incorporel est composé d'un droit d'utilisation du réseau de télécommunications à large bande passante géré par le Réseau d'information scientifique du Québec (RISQ) inc., lequel est amorti en fonction des directives émises par le MEES selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée restante du contrat d'utilisation, jusqu'en 2020.

Réduction de valeur

Lorsque l'École constate qu'une immobilisation corporelle ou incorporelle n'a plus aucun potentiel de service à long terme, l'excédent de la valeur comptable nette de l'immobilisation corporelle ou incorporelle sur sa valeur résiduelle est comptabilisé en charges à l'état des résultats.

Conversion des devises

Les éléments monétaires d'actif et de passif libellés en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date du bilan, tandis que les éléments non monétaires d'actif et de passif sont convertis au taux en vigueur à la date de l'opération. Les produits et les charges libellés en devises sont convertis au taux de change moyen en vigueur durant l'exercice, à l'exception des produits et des charges liés aux éléments non monétaires d'actif et de passif qui sont convertis au taux d'origine. Les gains ou les pertes de change sur les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés à l'état des résultats.

Régime interentreprises à prestations déterminées

L'École participe au Régime de retraite de l'Université du Québec, un régime interentreprises à prestations déterminées garantissant le paiement de prestations de retraite au personnel de l'ensemble du réseau de l'Université du Québec. La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée à ce régime de retraite puisque l'École ne dispose pas de suffisamment d'informations pour y appliquer la comptabilisation des régimes à prestations déterminées. En conséquence, les cotisations à ce régime sont comptabilisées en charges au moment où elles sont exigibles.

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

6 - AFFECTATIONS D'ORIGINE INTERNE GREVANT LES SOLDES DE FONDS DE FONCTIONNEMENT

Les soldes de fonds grevés d'affectations d'origine interne sont destinés aux fins suivantes :

	2017-04-30	2016-04-30
Fonds de fonctionnement	\$	\$
Fonds de professeurs	62 929	73 876
Fonds de recherche	88 013	23 977
Fonds de développement de la recherche	412 391	458 205
Fonds provenant de l'Université du Québec	30 008	19 794
	<u>593 341</u>	<u>575 852</u>
Fonds avec restrictions		
Fonds de développement de la recherche	<u>100 180</u>	<u>97 246</u>

Au cours de l'exercice 2017 un montant de 64 036 \$ (31 954 \$ au 30 avril 2016) a été affecté par le comité de direction aux fins des fonds de professeurs et de recherche à même les ressources non grevées d'affectations.

Les variations des affectations d'origine interne se détaillent comme suit :

	Solde à l'ouverture	Affectations	Dépenses	2017-04-30 Solde à la clôture
Fonds de fonctionnement	\$	\$	\$	\$
Fonds de professeurs	73 876		10 947	62 929
Fonds de recherche	23 977	64 036		88 013
Fonds de développement de la recherche	458 205	78 541	124 355	412 391
Fonds provenant de l'Université du Québec	19 794	44 767	34 553	30 008
	<u>575 852</u>	<u>187 344</u>	<u>169 855</u>	<u>593 341</u>
				2016-04-30
Fonds de fonctionnement	\$	\$	\$	\$
Fonds de professeurs	46 012	31 954	4 090	73 876
Fonds de recherche	41 026		17 049	23 977
Fonds de développement de la recherche	564 660	139 570	246 025	458 205
Fonds provenant de l'Université du Québec	59 088	9 250	48 544	19 794
	<u>710 786</u>	<u>180 774</u>	<u>315 708</u>	<u>575 852</u>

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

9 - SUBVENTIONS À RECEVOIR DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Subvention conditionnelle au respect de l'atteinte de l'équilibre financier de l'exercice	1 340 400	1 421 900
Autres éléments de subvention et ajustements divers	<u>285 820</u>	<u>337 377</u>
	<u><u>1 634 220</u></u>	<u><u>1 759 277</u></u>

10 - EFFETS À RECEVOIR DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
	\$	\$
Université du Québec, quote-part dans le surplus de l'actif du régime d'assurance-vie, sans intérêt ni modalités d'encaissement	119	3 769
Université du Québec, quote-part dans l'actif du régime supplémentaire de retraite des cadres supérieurs (PSR), sans intérêt ni modalités d'encaissement	<u>576 836</u>	<u>460 282</u>
	<u><u>576 955</u></u>	<u><u>464 051</u></u>

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

13 - EMPRUNT BANCAIRE

L'emprunt bancaire est classé dans la catégorie des autres passifs financiers. Au 30 avril 2017, l'École dispose d'une ouverture de crédit bancaire de 8 500 000 \$ (8 500 000 \$ au 30 avril 2016). À cette date, l'École utilise 172 536 \$ (2 714 219 \$ au 30 avril 2016) au fonds de fonctionnement au taux préférentiel de 2,70 % (2,70 % au 30 avril 2016). Cet emprunt bancaire est renégociable en mai 2017. En vertu de la convention de crédit, l'École doit respecter certaines clauses restrictives. Au 30 avril 2017, l'École respecte ces clauses. Au 30 avril 2017, une somme de 33 296 \$ (99 888 \$ au 30 avril 2016) a été réservée à l'intérieur de ce crédit bancaire à la suite de l'émission d'une lettre de garantie commerciale par l'École à l'égard d'un projet réalisé à l'étranger dans le cadre des affaires internationales.

14 - CRÉDITEURS ET AUTRES DETTES DE FONCTIONNEMENT

	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
Fonds de fonctionnement	\$	\$
Comptes fournisseurs et charges à payer	4 979 423	4 128 309
Salaires et charges sociales à payer	1 650 052	940 706
Vacances courues du personnel	2 124 904	2 272 995
Dépôts de clients	213 115	170 740
Autres sommes à payer à l'Université du Québec et ses établissements	12 442	77 155
	<u>8 979 936</u>	<u>7 589 905</u>
	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
Fonds avec restrictions	\$	\$
Comptes fournisseurs et charges à payer	7 397	315
	<u>7 397</u>	<u>315</u>
	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
Fonds des immobilisations	\$	\$
Autres sommes à payer à l'Université du Québec – siège social	8 394	2 762
	<u>8 394</u>	<u>2 762</u>

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

18 - APPORTS REPORTÉS AFFÉRENTS AUX IMMOBILISATIONS

Les apports reportés comprennent le solde non amorti d'apports reçus sous forme d'apports grevés d'affectations d'origine externe destinés à l'acquisition d'immobilisations. Ces apports reportés ont varié comme suit au cours de l'exercice :

	2017-04-30	2016-04-30
	\$	\$
Université du Québec	10 699 485	11 000 870
MEES	3 591	3 762
Ministères et organismes provinciaux autres que le MEES	21 627	28 514
Ministères et organismes du gouvernement fédéral	11 492	19 715
Apports reportés – autres	378 848	442 290
	<u>11 115 043</u>	<u>11 495 151</u>
Solde à l'ouverture de l'exercice	11 495 151	11 500 704
Sommes encaissées au cours de l'exercice	317 201	673 881
Montants constatés à titre de produits	(697 309)	(679 434)
Solde à la clôture de l'exercice	<u>11 115 043</u>	<u>11 495 151</u>

19 - PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

RÉGIMES DE RETRAITE

L'École participe à un régime de retraite à prestations déterminées commun à l'ensemble des établissements de l'Université du Québec, le RRUQ. Le nombre de participants pour l'ensemble des établissements est de 8 720 (8 841 au 30 avril 2016), dont 175 (201 au 30 avril 2016) pour l'École.

La charge de l'exercice relative à la participation de l'École au RRUQ s'élève à 1 434 214 \$ (1 559 064 \$ au 30 avril 2016).

Les informations disponibles à l'égard du RRUQ, établies conformément aux recommandations des nouveaux chapitres 3462 et 3463 *Avantages sociaux futurs*, sont les suivantes :

	2017-04-30	2016-04-30
	(en milliers)	(en milliers)
	\$	\$
Obligations au titre des prestations constituées	(3 806 337)	(3 651 414)
Valeur marchande des actifs du régime	4 100 820	3 599 477
Provision pour moins-value	(294 483)	
Passif au titre des prestations constituées	<u>-</u>	<u>(51 937)</u>

Autres régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite

L'évaluation actuarielle la plus récente du PSR a été effectuée en date du 31 décembre 2013 avec extrapolation au 30 avril 2017. L'évaluation actuarielle la plus récente pour les régimes d'assurances collective et de prestations de départ a été effectuée en date du 31 mars 2017 avec extrapolation au 30 avril 2017.

École nationale d'administration publique
Notes complémentaires aux états financiers
Pour les exercices clos les 30 avril 2017 et 2016

19 - PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (suite)

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé sont fondés sur les éléments suivants :

	<u>2017-04-30</u>	<u>2016-04-30</u>
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	6,65 %	6,90 %
Taux vers lequel baisse le taux tendanciel	5,35 %	5,35 %
Année où le taux devrait se stabiliser	2022	2022

20 - OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Au cours de l'exercice, l'École a conclu les opérations suivantes avec des entités apparentées du réseau de l'Université du Québec:

	<u>2017-04-30</u>		<u>2016-04-30</u>	
	<u>Produits</u>	<u>Charges</u>	<u>Produits</u>	<u>Charges</u>
	\$	\$	\$	\$
Établissements universitaires du réseau de l'Université du Québec				
Université du Québec (siège social)	473 409	607 282	426 903	661 259
Télé-Université	211 837	617	185 437	22 178
Université du Québec en Outaouais	1 715	151 082	1 715	110 870
Autres établissements de l'Université du Québec	52 449	22 618	31 245	13 052

Ces opérations ont été conclues dans le cours normal des activités et sont mesurées à la valeur d'échange.

En plus des opérations entre apparentés divulguées ci-dessus, l'École est apparentée à tous les autres établissements du réseau de l'Université du Québec, à tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'à tous les organismes et entreprises contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. L'École n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux présents états financiers.

21 - ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS

Indexation des rentes de retraite

Le comité de retraite du RRUQ fait l'objet d'une demande introductive d'instance en jugement déclaratoire déposée par les syndicats des établissements du réseau de l'Université du Québec concernant l'indexation des rentes du RRUQ. L'issue de cette requête n'est actuellement pas connue et les montants en cause ne peuvent faire l'objet d'une estimation raisonnable; par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée aux états financiers. Une entente est intervenue le 16 mars 2017 dans le dossier de la restructuration du régime de retraite. La demande introductive d'instance en jugement déclaratoire devrait être retirée au terme du processus de modification des textes du régime de retraite.

22 - INSTRUMENTS FINANCIERS (suite)

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité vise à maintenir un montant suffisant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et à assurer que l'École dispose de sources de financement sous la forme d'un emprunt bancaire d'un montant autorisé suffisant. L'École établit des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de s'assurer qu'elle dispose des fonds nécessaires pour acquitter ses obligations.

23 - POLITIQUE DE GESTION DU CAPITAL

Le capital de l'École est composé des soldes de fonds et des apports reportés afférents aux immobilisations.

À l'égard de la gestion du capital, l'objectif de l'École est de maintenir sa capacité financière à former des étudiants, à contribuer à l'avancement des connaissances par des activités de recherche et à rendre des services à la collectivité.

Les politiques internes en vigueur s'appliquant à la gestion du capital incluent, entre autres :

- la production et le dépôt auprès du conseil d'administration des prévisions financières à court terme et à long terme indiquant des besoins en capital;
- une gestion des échéances des passifs et des actifs afin de limiter les risques liés à leur non-concordance;
- la révision périodique de la tarification des services.

L'École est soumise, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital. Ces exigences sont prévues dans certaines ententes avec des apporteurs de fonds et concernent les apports affectés à des fins particulières. L'École fait un suivi continu de ces exigences. Au cours des exercices clos les 30 avril 2017 et 2016, l'École s'est conformée à ces exigences.

Nom de l'établissement: École nationale d'administration publique

FORMULAIRE DE DÉCLARATION

**ÉTAT DU TRAITEMENT 2016-2017
DU PERSONNEL DE DIRECTION
DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE**

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Secteur de l'enseignement supérieur
Direction générale du financement
Août 2017

TABLEAU 2 : TRAITEMENT IMPOSABLE DES AUTRES CATÉGORIES DE PERSONNEL DE DIRECTION

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base ⁽⁴⁾	Autres composantes du traitement ⁽⁵⁾
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 ⁽¹⁾	2,88	Le plus élevé ⁽⁴⁾	140 058 \$	14 705 \$
		Moyenne ⁽³⁾	110 712 \$	4 731 \$
		Le moins élevé ⁽⁴⁾	92 412 \$	693 \$
Personnel de direction des services	9,65	Le plus élevé ⁽⁴⁾	126 686 \$	20 883 \$
		Moyenne ⁽³⁾	111 151 \$	3 882 \$
		Le moins élevé ⁽⁴⁾	101 390 \$	- \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	4	Le plus élevé ⁽⁴⁾	86 243 \$	14 466 \$
		Moyenne ⁽³⁾	81 035 \$	12 618 \$
		Le moins élevé ⁽⁴⁾	71 317 \$	11 637 \$

⁽¹⁾ Excluant les doyens et le personnel de rang équivalent, lesquels doivent être déclarés au tableau 1 relatif au personnel de direction supérieure.

⁽²⁾ En équivalence au temps plein.

⁽³⁾ Le calcul de la moyenne du salaire de base et des autres composantes du traitement réfère au traitement versé durant l'exercice financier 2016-2017.

⁽⁴⁾ Concernant la colonne relative au salaire de base, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" correspondent aux salaires officiels le plus élevé et le moins élevé qui étaient en vigueur le 30 avril 2017.

⁽⁵⁾ Concernant la colonne relative aux autres composantes du traitement, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" réfèrent toujours à des composantes de traitement versé durant l'exercice financier 2016-2017.

ÉTABLISSEMENT : École nationale d'administration publique

TABLEAU 3 : VALEUR MONÉTAIRE NON VÉRIFIÉE DES ALLOCATIONS ET DES FRAIS REMBOURSÉS

1^{re} partie: Personnel de direction supérieure

Nom et fonction	Allocations et frais remboursés	
	Nombre de mois dans la fonction	Valeur en \$
Michaud, Nelson - Directeur général (du 1er mai au 19 juin 2016)	2	3 930,59 \$
Bourret, André - Directeur général par intérim (du 20 juin 2016 au 30 avril 2017)	10	7 721,25 \$
Bourret, André - Directeur de l'enseignement et de la recherche (du 1er mai au 19 juin 2016)	2	180,96 \$
Stéphanie Gagnon, Directrice de l'enseignement et de la recherche (du 29 août 2016 au 30 avril)	8	2 444,27 \$
Archambault, Johanne - Directrice des services aux organisations	12	4 713,52 \$
Mailhot, Jean-Pierre - Directeur de l'administration et Secrétaire général par intérim	12	2 124,18 \$

2^e partie: Autres catégories de personnel de direction

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement ⁽¹⁾	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur en \$
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1 ^o du premier alinéa de l'article 4.5 ⁽²⁾	6	Le plus élevé	4 845,07 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	2 875,67 \$
		Le moins élevé	88,43 \$
Personnel de direction des services	12	Le plus élevé	8 248,88 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	4 432,62 \$
		Le moins élevé	1 622,38 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	4	Le plus élevé	3 448,93 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	1 914,14 \$
		Le moins élevé	- \$

⁽¹⁾ Pour le calcul de la moyenne, ne considérer au diviseur que les personnes concernées par une allocation ou un remboursement de dépenses, que ce dernier ait été versé aux personnes visées ou versé directement par l'Université à un fournisseur de services.

⁽²⁾ Excluant les doyens et le personnel de rang équivalent, lesquels doivent être déclarés dans la première partie du tableau 3, relative au personnel de direction supérieure.

Notes complémentaires :

Liste détaillée des autres composantes du traitement imposable en sus du salaire de base

Autres composante du traitement	Michaud Nelson, Directeur général (du 1er mai au 19 juin 2016)	André Bourret, Directeur général par interim (20 juin 2016 au 30 avril 2017)	Autre personnel de direction supérieure
Assurance-santé	385 \$	1 584 \$	7 575 \$
Assurance vie	1 \$	175 \$	53 \$
Stationnement	37 \$	- \$	
Allocation automobile	- \$	1 552 \$	2 058 \$
Banque payée au départ (vacances)	46 581 \$	- \$	
Prime non récurrente	- \$	- \$	7 870 \$
TOTAL	47 004 \$	3 312 \$	17 556 \$

Indemnité de départ détenus et non exercés à la fin de l'exercice 2016-2017

Nom et fonction	TOTAL
Nelson Michaud, Directeur Général	166 119,00 \$
André Bourret, Directeur de l'enseignement et de la recherche	169 026,00 \$
Jean-Pierre Mailhot, Directeur de l'administration et Secrétaire général par intérim	- \$
Johanne Archambault, Directrice des services aux organisations	- \$

L'OFFRE DE FORMATION CRÉDITÉE À L'ENAP

(2016-2017)

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est une institution d'enseignement supérieur spécialisée qui dispense des formations universitaires de 2^e et de 3^e cycles dans le domaine de l'administration publique.

Elle offre deux programmes de maîtrise et un programme de doctorat, un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de 2^e cycle en administration publique, ainsi que six programmes de formation courte de 2^e cycle et un programme de formation courte de 3^e cycle. L'ENAP développe et offre également un certain nombre de microprogrammes très ciblés.

LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE : DEUX PROGRAMMES, TROIS PROFILS

De manière à répondre aux attentes et aux besoins exprimés par le milieu, l'École propose trois profils dans le cadre de son programme de maîtrise en administration publique (M.A.P.) : un profil destiné aux gestionnaires, un profil pour professionnels (auparavant désigné pour analystes) et un profil avec recherche.

Dans le cas du profil pour gestionnaires, la formation a été mise à jour en 2015-2016 en fonction des besoins actuels des ministères et des organisations. En plus de la version de base de cette maîtrise en administration publique, les étudiants peuvent opter pour une concentration en gestion internationale, en gestion municipale ou en gestion des services de santé et des services sociaux.

Le profil pour professionnels se destine, pour sa part, aux personnes récemment diplômées du 1^{er} cycle et qui souhaitent faire carrière dans l'administration publique, ou encore qui sont déjà en emploi dans le secteur public ou en relation avec des organisations publiques et travaillent en appui à la prise de décision en qualité d'expert. Au terme d'une opération périodique d'évaluation complétée en décembre 2016, ce programme a été profondément réformé et mis à jour afin de répondre aux enjeux actuels et aux besoins émergents des administrations publiques. Quant au déploiement de ce nouveau programme actualisé, il a été complété en 2017.

En plus du programme général de cette maîtrise en administration publique, les étudiants peuvent opter pour le programme avec une des trois concentrations suivantes : administration internationale, développement des ressources humaines et des organisations, ou évaluation de programmes.

L'ENAP offre également un programme de maîtrise en administration publique avec profil «recherche» (M.SC.). Cette maîtrise avec mémoire est destinée aux étudiants-chercheurs; elle s'adresse donc aux personnes nouvellement diplômées du 1^{er} cycle, ou travaillant déjà comme analyste/professionnel ou conseiller au sein du secteur public ou d'une organisation à but non lucratif, intéressées par une formation de spécialiste et expert disciplinaire des théories et méthodes propres à la recherche en administration publique, dans un objectif de développement des connaissances liées à ce domaine.

Dans le cadre de cette formation, les étudiants optent pour l'une ou l'autre des quatre concentrations suivantes : administration internationale, analyse et développement des organisations, évaluation de programmes, ou gestion des ressources humaines. En 2016-2017, ce programme a été engagé dans une opération de révision et le déploiement de ce processus de mise à jour est prévu pour l'année 2017-2018.

LE DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le programme de doctorat s'adresse aux personnes désirant entreprendre ou poursuivre une carrière dans le milieu universitaire ou dans des organismes de recherche, ainsi qu'à des praticiens du secteur public qui souhaitent développer leur compétence en recherche théorique fondamentale et appliquée. En 2015-2016, ce programme a fait l'objet lui aussi d'un processus d'évaluation dont les recommandations ont alimenté une importante réforme et impliqué plusieurs changements majeurs afin de mieux correspondre aux exigences du marché de l'emploi. Le déploiement du nouveau programme actualisé de doctorat en administration publique a été entrepris dès le trimestre d'hiver 2016 et complété au trimestre d'automne 2016.

LE DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES (DESS) EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'École offre un diplôme d'études supérieures spécialisées de 2^e cycle en administration publique destiné aux professionnels et aux gestionnaires des secteurs publics et parapublics, et qui se décline également en deux profils : pour gestionnaires et pour professionnels. Les étudiants du profil pour gestionnaires, en plus du programme général de cette formation, peuvent opter pour l'une ou l'autre des trois concentrations suivantes : gestion internationale, gestion des services de santé et des services sociaux, ou encore administration publique régionale (en collaboration avec l'UQAR). Quant aux étudiants du profil pour professionnels, en plus du programme général de cette formation, ils peuvent choisir une des trois concentrations disponibles que sont : administration internationale, développement des ressources humaines et des organisations, et évaluation de programmes.

LES PROGRAMMES DE FORMATION COURTE DE 2^E CYCLE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Afin de répondre aux attentes et aux besoins des administrations publiques pour des formations courtes mais néanmoins de haut niveau, l'ENAP offre six programmes de formation courte de 2^e cycle. Les professionnels et les gestionnaires des organisations publiques ou parapubliques désirant parfaire leurs connaissances peuvent s'inscrire à l'un ou l'autre des programmes de formation courte de 2^e cycle suivants : gestion des services de santé et des services sociaux (destiné aux gestionnaires), administration internationale, administration municipale, développement des ressources humaines et des organisations, évaluation de programmes, ou administration publique (ce dernier programme étant aussi complètement offert en ligne).

LE PROGRAMME DE FORMATION COURTE DE 3^E CYCLE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Ce programme s'adresse particulièrement aux administrateurs publics détenant déjà une maîtrise en administration publique, dans une discipline connexe ou l'équivalent, et désirant poursuivre des études de 3^e cycle et réaliser une réflexion théorique et méthodologique sur leur pratique dans l'administration publique, sans toutefois produire une thèse.

LES MICROPROGRAMMES

Afin de répondre toujours davantage aux besoins actuels des acteurs publics, l'ENAP a entrepris à partir de 2015-2016 de développer des programmes pointus de formation courte, dans une formule souple et accessible : les microprogrammes de 9 crédits. Ces formations s'adressent à une large clientèle : professionnels, gestionnaires et experts-conseils désireux de parfaire leurs connaissances dans un domaine particulier en peu de temps. Ces programmes peuvent être dispensés en cheminement individuel ou par cohorte.

En 2016-2017, trois microprogrammes étaient offerts à l'ENAP : le microprogramme en gouvernance du numérique, dont une 1^{re} cohorte a été lancée à l'automne 2015; le microprogramme en diplomatie et métiers de l'international, lancé au trimestre d'automne 2016; et un microprogramme général en administration publique, dont une 1^{re} cohorte a également été lancée à l'automne 2016, à Saguenay pour un groupe d'une quinzaine de gestionnaires et de professionnels du gouvernement fédéral de la région du Saguenay. En vue d'un déploiement en 2017-2018, d'autres microprogrammes étaient en cours d'élaboration en 2016-2017.

LES PROGRAMMES OFFERTS EN COLLABORATION

DESS EN ADMINISTRATION PUBLIQUE RÉGIONALE

L'ENAP offre depuis 1996 un programme en collaboration avec l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) : le DESS en administration publique régionale (évoqué plus haut). Après une période de plus faible activité, une nouvelle entente a été conclue en 2014 de manière à stimuler la relance de ce programme. Les étudiants de la dernière cohorte active de ce programme conjoint (16 étudiants) ont complété leur cheminement et ont été diplômés en 2015-2016. Depuis la création de ce programme, 40 personnes ont obtenu ce diplôme de 2^e cycle.

PROGRAMMES DE 2^E CYCLE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE ADAPTÉE À LA GESTION EN CONTEXTE AUTOCHTONE

En 2016-2017, en collaboration avec l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), et en partenariat avec le Conseil en éducation des Premières Nations (CEPN), l'ENAP travaille à la structuration d'une série de programmes de 2^e cycle en administration publique adaptée à la gestion en contexte autochtone (GECA). Cette initiative, qui se déploiera à partir de 2017-2018, a été rendue possible grâce à une aide financière d'Affaires autochtones et du Nord Canada pour la conception et la prestation de cours ou de programmes universitaires adaptés aux étudiants inuits et des Premières Nations, et du Secrétariat aux Affaires autochtones du Québec.

Le lancement de la première cohorte d'un microprogramme de 2^e cycle en administration publique adapté à la gestion en contexte autochtone – dont la majorité des étudiants proviendront d'ailleurs de diverses nations autochtones – est prévu pour le trimestre d'automne 2017. Cette offre de programmes se poursuivra au cours de l'année 2017-2018.

LES PROGRAMMES OFFERTS HORS CAMPUS

Depuis 2014-2015, l'ENAP a entrepris de développer hors campus une offre de ses programmes, selon l'une ou l'autre des modalités suivantes, à savoir : en mode de cheminement par cohorte ou dans le cadre de nouveaux lieux d'études, en dehors des campus principaux de Montréal, Québec, Outaouais, Saguenay et Trois-Rivières.

NOUVEAUX LIEUX D'ÉTUDES

En 2016-2017, l'École a officialisé de nouveaux lieux d'études en dehors de ses cinq campus principaux afin de mieux servir une clientèle éloignée des grands centres. Ces lieux d'études présentent une offre de cours réduite et il n'y a pas de personnel de l'ENAP qui y est affecté de manière permanente.

Depuis l'année 2014-2015, l'École offrait déjà, en cheminement par cohorte, la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, à Joliette et à Sainte-Thérèse-de-Blainville. Ces deux villes sont maintenant devenues des lieux d'études où de nouveaux étudiants se sont joints aux groupes existants, qui étaient principalement composés au départ, dans le cas de Joliette par exemple, de professionnels et de gestionnaires du Centre jeunesse de Lanaudière, mais aussi d'administrations municipales, du CÉGEP, de la Commission scolaire et du CISSS de cette région. En 2016-2017, ces deux lieux d'études étaient actifs et rassemblaient un peu plus de 40 étudiants (environ 18 à Joliette et environ 23 à Sainte-Thérèse).

En 2016-2017, l'ENAP offrait aussi – et ce depuis le trimestre d'hiver 2016 – un cours par trimestre à Longueuil dans les locaux de l'Université de Sherbrooke, pour une vingtaine d'étudiants inscrits. Cette même année, l'École a mis en route à partir du trimestre d'hiver 2017, un nouveau groupe de 21 étudiants à la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, à Drummondville, au campus de l'UQTR.

Finalement, une période de recrutement d'étudiants en Estrie s'est amorcée en 2016-2017 – surtout à partir des premiers mois de 2017 – dans le but d'ouvrir un nouveau lieu d'études et de démarrer 45 groupes d'environ 15 étudiants à Sherbrooke pour le trimestre d'automne 2017.

CHEMINEMENT PAR COHORTE

Démarrée depuis 2014-2015, la création de cohortes en organisation ou pour une clientèle précise s'est intensifiée. Au cours de l'année 2016-2017, trois nouvelles cohortes ont ainsi été constituées et lancées.

La première, du microprogramme générique en administration publique, a été lancée à l'automne 2016 à Saguenay pour un groupe d'une quinzaine de gestionnaires et de professionnels du gouvernement fédéral de la région du Saguenay, et s'est terminée à l'été 2017. La seconde et la troisième, également dans le microprogramme en administration publique, ont été lancées au trimestre d'hiver 2017 : l'une à Montréal pour l'Association des cadres des CPE et regroupant 31 étudiants, l'autre à Trois-Rivières/Drummondville pour la Table des organismes communautaires de la Mauricie et regroupant 19 étudiants. Ces deux dernières cohortes devraient terminer leur programme au trimestre d'automne 2017.

Finalement, en 2016-2017, l'ENAP a aussi travaillé et conclu des ententes pour le démarrage de quatre nouvelles cohortes à venir : deux en Outaouais pour le trimestre d'été et d'automne 2017, dans le microprogramme en administration publique, regroupant des employés d'organismes de santé, de la Ville de Gatineau et des Commissions scolaires de l'Outaouais; une à Montréal pour le trimestre d'automne 2017, dans le même microprogramme, pour le Réseau Loisirs et Sports du Québec; et une dernière à Montréal, Québec et Sept-Îles pour le trimestre d'automne 2017, dans le microprogramme de 2^e cycle

en administration publique adaptée à la gestion en contexte autochtone (dont il a été question plus haut).

Plusieurs autres projets sont en élaboration en vue de déployer de nouvelles cohortes en 2018.

LES PROGRAMMES OFFERTS À L'ÉTRANGER

En 2016-2017, l'ENAP a procédé au lancement de deux nouvelles cohortes à l'étranger, en formule délocalisée, de son programme de maîtrise en administration publique. Une première, dispensée au Sénégal et offerte en collaboration avec un partenaire local – le Groupe Supdeco – a démarré en décembre 2016. Comptant une vingtaine d'étudiants, le programme devrait normalement se terminer au trimestre d'automne 2019. Quant à la seconde cohorte lancée en 2016-2017, elle était composée d'étudiants provenant du Mali et du Bénin, et a débuté ses activités en avril 2017 dans le cadre d'un événement de lancement tenu simultanément à Bamako et à Cotonou. Une trentaine d'étudiants suivent ce programme délocalisé, fruit d'une collaboration entre l'ENAP, le Centre de formation pour le développement du Mali (CFD-Mali) et le Centre d'éducation à distance du Bénin (CED-Bénin).

Deux autres cohortes des programmes de l'École offerts à l'étranger se sont aussi poursuivies et conclues en cours d'année 2016-2017. Il s'agit d'abord de la 3^e cohorte de la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, dispensée à Port-au-Prince en Haïti et qui a été lancée à l'automne 2014. La vingtaine d'étudiants qui composaient ce groupe ont donc complété leur programme de formation en 2016-2017 et seront diplômés à l'automne 2017. À noter que l'ENAP dispense cette maîtrise délocalisée en Haïti depuis 2009 et que les deux premières cohortes de ce programme ont été diplômées respectivement en 2012 et en 2015. Quant à la seconde, il s'agit de la cohorte du programme de diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en administration publique, profil pour gestionnaires et concentration en gestion publique, dispensé à Djibouti en vertu d'une entente conclue en 2013. La dizaine d'étudiants qui composaient ce groupe ont également complété leur programme de formation en 2016-2017 et seront diplômés à l'automne 2017.

Finalement, en 2016-2017, l'ENAP a continué de travailler au développement de futures cohortes à l'étranger dans ses programmes crédités, avec par exemple des projets en élaboration pour le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire et la Guinée, ou encore le démarrage de deuxièmes cohortes au Sénégal et au Mali.

L'ÉVOLUTION DES POPULATIONS ÉTUDIANTES DEPUIS 2008-2009

Année	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
EETP	792	814	831	839	806	761	721	667	653,6
Variation	7,9 %	2,8 %	2,1 %	1,0 %	(3,9 %)	(5,6 %)	(5,3 %)	(7,5 %)	(2,0 %)
					(18,9 %)				

L'ENAP est désavantagée par la convention d'utiliser le trimestre de l'automne comme étant le plus représentatif du niveau d'inscriptions total d'un établissement. En raison de la très forte proportion d'étudiants à temps partiel, environ un étudiant sur cinq ne s'inscrit qu'à des cours offerts aux trimestres de l'hiver et/ou de l'été. Les données du tableau précédent, exprimées en EETP, permettent néanmoins de saisir les tendances d'évolution globales qui ont affecté les inscriptions à l'ENAP au cours des dernières années.

Depuis cinq ans, la population étudiante de l'École a connu une diminution globale importante, de l'ordre de 18,9 %. L'année 2015-2016 aura été celle de la plus importante décroissance des dernières années. L'année 2016-2017 semble présager la fin de ce cycle baissier et annoncer un point d'inflexion dans la courbe d'évolution des populations étudiantes. Ce scénario pourrait se confirmer dès 2017-2018, ce que confirment les dernières données disponibles qui indiquent une reprise de la croissance des inscriptions aux trimestres d'hiver 2017 (+2,9 % EETP *p.r.* à H-2016), et d'été (+10,7 % EETP *p.r.* à E-2016).

À ce constat s'ajoute le fait que, malgré la décroissance de la population étudiante totale en EETP en 2016-2017, l'ENAP a bel et bien enregistré des reprises de croissance des « *nouvelles inscriptions* » (i.e. des étudiants qui ne se sont jamais inscrits auparavant à l'École) depuis le trimestre d'hiver 2016, retombées concrètes des efforts investis en recrutement.

Cet indicateur demeurera un prédicteur important pour les années à venir, car il permet de mieux comprendre l'effet de décalage qui s'observe entre le moment de la mesure d'une série de trimestres consécutifs en augmentation des « *nouvelles inscriptions* » et le moment de son impact mesurable sur la population étudiante totale.

LES COHORTES ÉTUDIANTES DES PROGRAMMES DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux suivants montrent le nombre et le pourcentage d'étudiants ayant obtenu leur diplôme de maîtrise, ainsi que la durée de leurs études, après 6 ans pour les cohortes étudiantes des années 2008, 2009 et 2010 et après 4 ans pour celles des années 2010, 2011 et 2012.

En raison du profil spécifique et très particulier de la population étudiante à l'ENAP, il importe de raffiner toute analyse en distinguant les données relatives aux étudiants à temps plein de celles concernant les étudiants à temps partiel, qui regroupent le plus souvent des étudiants plus âgés, demeurant en situation d'emploi dans diverses administrations publiques tout au long de leur cheminement, et qui se retrouvent donc, à l'ENAP, en proportion significativement importante.

Les résultats montrent, après 6 ans pour les étudiants des cohortes étudiantes des trimestres d'automne 2008, 2009 et 2010, un taux de diplomation de l'ordre de 70,3 % en moyenne, en augmentation (p.r. à 68,5 % pour les cohortes étudiantes 2007-2008-2009) et comparable en cela aux résultats obtenus dans l'ensemble du réseau de l'Université du Québec¹. Sans surprise, pour les étudiants à temps partiel seulement, ce taux est sensiblement plus faible compte tenu de l'allongement inévitable de leur cheminement académique pour compléter leurs études.

En ne considérant que les étudiants à temps plein, ces taux de diplomation atteignent, pour les cohortes étudiantes de 2008, 2009 et 2010, respectivement 83,5 %, 82,8 % et 80,6 % (i.e. 82,3 % en moyenne), ce qui représente des taux d'accès au diplôme de maîtrise tout à fait satisfaisants et positionne l'ENAP dans le peloton de tête des établissements du réseau de l'Université du Québec.

Pour les cohortes étudiantes plus récentes (automne 2010, 2011 et 2012), après 4 ans de cheminement, les taux d'obtention du diplôme sont bien entendu un peu plus faibles, en raison notamment du fait qu'une proportion importante des étudiants actifs dans ces programmes poursuivent des études à temps partiel. Après 4 ans, ces taux de diplomation oscillent entre 59,1 % et 61,4 % (i.e. 60,0 % en moyenne). En ne considérant que les étudiants à temps plein, ces taux atteignent, pour les cohortes étudiantes de 2010, 2011 et 2012, respectivement 76,5 %, 81,2 % et 71,8 %, là encore des taux d'accès au diplôme de maîtrise tout à fait adéquats.

En terminant, il importe de rappeler que l'année 2016-2017 a vu le parachèvement et le déploiement d'une importante réforme des programmes de la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires et profil pour professionnels. Dans les deux cas, la priorité d'action de l'École s'est incarnée dans ces réformes dont l'un des objectifs majeurs visait explicitement une réduction de la durée des études, tout particulièrement pour les étudiants à temps partiel.

¹ Pour l'ensemble des programmes de maîtrise dans les sciences de l'administration de tous les établissements du réseau de l'UQ, le taux de diplomation de la cohorte étudiante de l'automne 2009 par exemple, après 6 ans et tous régimes confondus, s'établissait 69,3% (UQ-DRI, 2016, *La persévérance et la durée des études à l'Université du Québec, Statistiques Réseau*).

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (6 ANS)**Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2008 suivie pendant six ans (situation A-2014)**

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	96	79,3	79	50,3	175	62,9	8,7	6,7
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	5	4,1	5	3,2	10	3,6	11,5	7,9
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			5	3,2	5	1,8	13,2	9,0
Nouvelles inscriptions	121	43,5	157	56,5	278	100,0		
Taux de diplomation		83,5		56,7		68,3		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2009 suivie pendant six ans (situation A-2015)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	101	78,9	79	54,5	180	65,9	8,5	6,6
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	5	3,9	4	2,8	9	3,3	8,9	7,1
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			5	3,4	5	1,8	14,6	9,8
Nouvelles inscriptions	128	46,9	145	53,1	273	100,0		
Taux de diplomation		82,8		60,7		71,1		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2010 suivie pendant six ans (situation A-2016)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	74	75,5	86	58,1	160	65,0	8,1	6,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	3,1	8	5,4	11	4,5	8,5	7,5
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	2	2,0	3	2,0	5	2,0	12,8	7,4
Nouvelles inscriptions	98	39,8	148	60,2	246	100,0		
Taux de diplomation		80,6		65,5		71,5		

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle (DRI), Université du Québec

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (4 ANS)**Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2010 suivie pendant quatre ans (situation A-2014)**

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	70	71,4	63	42,6	133	54,1	6,7	5,5
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	3,1	6	4,1	9	3,7	7,2	6,1
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	2	2,0	2	1,4	4	1,6	6,8	5,8
Nouvelles inscriptions	98	39,4	148	60,6	246	100,0		
Taux de diplomation		76,5		48,0		59,4		

Maîtrise – Cohorte étudiante Automne 2011 suivie pendant quatre ans (situation A-2015)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	81	80,2	52	42,6	133	59,6	6,2	5,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	1	1,0	2	1,6	3	1,3	7,3	7,3
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			1	0,8	1	0,4	7,5	6,5
Nouvelles inscriptions	101	45,3	122	54,7	223	100,0		
Taux de diplomation		81,2		45,1		61,4		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2012 suivie pendant quatre ans (situation A-2016)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	58	68,2	58	48,3	116	56,6	6,3	5,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	2	2,4	1	0,8	3	1,5	6,0	5,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	1,2	1	0,8	2	1,0	10,0	8,5
Nouvelles inscriptions	85	41,4	120	58,6	205	100,0		
Taux de diplomation		71,8		50,0		59,1		

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle (DRI), Université du Québec

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

LES COHORTES ÉTUDIANTES DU PROGRAMME DE DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux suivants montrent le nombre et le pourcentage d'étudiants ayant obtenu leur diplôme ainsi que la durée de leurs études. Les cohortes étudiantes des années 2006, 2007 et 2008 ont été suivies pendant huit ans.

Ces données de cohortes étudiantes relatives au doctorat nécessitent quelques explications. D'abord, avec les petits nombres dont il est question, il est difficile de mener des analyses statistiques concluantes. En deuxième lieu, la convention d'utiliser le trimestre d'automne comme base d'analyse dessert l'ENAP qui admet presque autant d'étudiants de doctorat au trimestre de l'hiver qu'à celui de l'automne.

Sur la stricte base des critères « *inscriptions aux trimestres de l'automne 2006, 2007 et 2008* » et « *cheminement de 8 ans* », il n'y a eu aucun diplômé de doctorat à l'ENAP aux trimestres d'automne 2014, 2015 et 2016. Pourtant, l'École a diplômé une dizaine de doctorants au cours des trois dernières années (2 en 2014, 5 en 2015 et 3 en 2016), ce qui correspond à une moyenne largement supérieure à celle de la période antérieure (l'ENAP a décerné 17 doctorats entre 1997, date de création du programme, et 2013), et elle doit en diplômer pas moins de 9 à l'automne 2017.

Ceci s'explique parce que les doctorants diplômés à l'ENAP entre 2014 et 2016 ont pris 10 ans et plus pour compléter leur cheminement de 3^e cycle ou encore appartiennent aux cohortes étudiantes de 2011 à 2013, les excluant des statistiques compilées par la Direction de la recherche institutionnelle (DRI) de l'Université du Québec pour les cohortes étudiantes de 2006 à 2008 présentées ci-dessous. Quant aux 9 étudiants qui vont graduer au doctorat au trimestre d'automne 2017 (et qui figureront aux tableaux du prochain rapport), environ la moitié (5) aura mis entre 10 et 12 ans pour obtenir son diplôme, alors que l'autre moitié (4) aura complété le même parcours en 5, 6 ou 7 ans.

Ces données plus fines permettent de corroborer une évolution constatée depuis quelques années à l'ENAP, à savoir que les cohortes étudiantes les plus récentes au programme de doctorat semblent présenter désormais, chiffres à l'appui, un bilan de diplomation nettement amélioré par rapport à la situation qui a pu prévaloir au milieu et dans la seconde moitié des années 2000. Cet état de fait confirme aussi le diagnostic de l'évaluation périodique de programme complétée en 2015, et qui se résumait ainsi : la formation de doctorat en administration publique offerte à l'ENAP est de qualité, la très grande majorité des personnes diplômées dans ce programme poursuivent actuellement des carrières universitaires, mais le problème d'accès au diplôme et, surtout, de durée des études requerrait une attention immédiate.

C'est la raison pour laquelle, à l'automne 2015, les instances de l'ENAP ont approuvé une réforme majeure qui permettrait d'améliorer le programme de doctorat. Cette réforme,

dont l'implantation a été entreprise dès le trimestre d'hiver 2016 et dont le déploiement a été complété en 2016-2017, visait notamment à offrir une formation méthodologique de pointe aux étudiants et à mieux encadrer les étudiants pour les aider à activer la réalisation de leur projet de recherche. Par ailleurs, la nouvelle structure du programme mise en place entre 2015-2016 et 2016-2017 a réuni les conditions permettant d'ajuster plus rapidement les cours théoriques en fonction de l'évolution des connaissances scientifiques et permis également à la direction du programme d'exercer un suivi beaucoup plus rigoureux du cheminement des étudiants. L'ENAP est confiante que ces mesures vont se traduire progressivement par un resserrement des taux de diplomation.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT (8 ANS)**Doctorat - Cohorte étudiante Automne 2006 suivie pendant huit ans (situation A-2014)**

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme								
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	4	57,1	3	42,9	7	100,0		
Taux de diplomation	0,0							

Doctorat - Cohorte étudiante Automne 2007 suivie pendant huit ans (situation A-2015)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme								
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	4	50,0	4	50,0	8	100,0		
Taux de diplomation	0,0							

Doctorat - Cohorte étudiante Automne 2008 suivie pendant huit ans (situation A-2016)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme								
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	1	50,0	1	50,0	2	100,0		
Taux de diplomation	0,0							

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle (DRI), Université du Québec

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

L'HISTORIQUE DES DIPLÔMÉS (1972-2016)

Fondée il y a près de 50 ans, en 1969, et ayant diplômé ses premiers étudiants en 1972, l'ENAP a franchi le cap des 10 000 diplômés en 2014. En 2016, ce total a dépassé les 11 200 diplômés.

Programme	Nombre de diplômés					Variation (2015 à 2016)	Nombre total de diplômés
	Depuis la création du programme jusqu'à 2014			2015	2016		
	1989 à 2014	1972 à 2014	1997 à 2014				
DESS	3 061			124	76	-38,7 %	3 261
Maîtrise		7 272		349	319	-8,6 %	7 940
Doctorat			19	5	3	-40,0 %	27
Total		10 352		478	398	-16,7 %	11 228

Source : Base de données PRISME, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec.

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET SELON LE SEXE (1998-2016)

Si l'on porte un regard sur le total des inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2016, une proportion plus grande de femmes que d'hommes se sont inscrites aux programmes de formation court de 2^e cycle et au DESS. À la maîtrise, la répartition de ce total s'approche de la parité. Quant aux programmes de 3^e cycle (programme de formation courte et doctorat), les hommes y sont significativement plus représentés.

Programmes	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Programmes de formation courte de 2 ^e cycle	2 722	42,9	3 616	57,1	6 338	19,5
DESS	2 952	43,5	3 839	56,5	6 791	20,8
Maîtrise	8 229	48,3	8 804	51,7	17 033	52,3
Programme de formation courte de 3 ^e cycle	118	61,8	73	38,2	191	0,6
Doctorat	453	58,8	318	41,2	771	2,4
Études libres	675	46,7	769	53,3	1 444	4,4
Propédeutique	1	25,0	3	75,0	4	0,0
Total programme	15 150	46,5	17 422	53,5	32 572	100,0

* Le tableau cumule les inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2016.

Source : Base de données PRISME, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec.

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LE SEXE (1998-2015)

Comme mentionné précédemment, les données du trimestre de l'automne sous-estiment d'environ 20 % la population étudiante de l'ENAP, qui se situait autour de 2 000 étudiants pour l'ensemble de l'année universitaire 2016-2017. Cependant, les données qui suivent sont basées sur la convention d'utiliser le trimestre de l'automne comme base de référence et de calcul.

Jusque dans les années 2000-2001, les hommes étaient généralement plus nombreux à s'inscrire à des programmes de 2^e et 3^e cycles à l'École, mais la tendance s'est renversée depuis et l'on constate que les étudiantes sont désormais plus nombreuses que les étudiants à l'ENAP, dans une proportion moyenne d'environ 54 % contre 46 %. En fait, depuis 1998, la proportion des étudiantes à l'École est passée de 46,3 % à 55,8 % en 2016.

Année	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1998	700	53,7	603	46,3	1 303	4,2
1999	543	50,1	540	49,9	1 083	3,5
2000	572	47,8	625	52,2	1 197	3,9
2001	699	50,0	699	50,0	1 398	4,5
2002	758	48,1	818	51,9	1 576	5,1
2003	801	47,9	870	52,1	1 671	5,4
2004	785	45,9	924	54,1	1 709	5,5
2005	814	45,4	977	54,6	1 791	5,8
2006	861	46,7	981	53,3	1 842	6,0
2007	852	45,5	1 019	54,5	1 871	6,1
2008	902	46,9	1 021	53,1	1 923	6,2
2009	940	46,6	1 077	53,4	2 017	6,5
2010	959	45,9	1 130	54,1	2 089	6,8
2011	926	45,3	1 117	54,7	2 043	6,6
2012	887	45,8	1 050	54,2	1 937	6,3
2013	873	44,9	1 071	55,1	1 944	6,3
2014	818	44,3	1 029	55,7	1 847	6,0
2015	726	43,5	943	56,5	1 669	5,4
2016	734	44,2	928	55,8	1 662	5,1
Total	15 150	46,5	17 422	53,5	32 572	100,0

* Les données sont spécifiques aux trimestres d'automne.

Source : Base de données PRISME, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec.

Traitement : Sylvie Bonin, DRI, 31 juillet 2017

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Les effectifs professoraux ont continué de diminuer depuis l'exercice précédent, notamment en raison de départs à la retraite et du manque de ressources financières pour lancer l'établissement dans une nécessaire mais différée opération de recrutement.

Le nombre de professeurs réguliers est donc passé de 36 à 31 entre le 1^{er} mai 2016 et le 30 avril 2017. À ces effectifs enseignants en 2016-2017 s'ajoutaient 3 professeurs invités et 3 maîtres d'enseignement, de même que 22 personnes bénéficiant du statut de professeurs associés de l'ENAP (en raison de leur expérience professionnelle et de leur connaissance du milieu de l'administration publique, plusieurs interviennent activement en dispensant des cours, en assurant de la supervision et de l'encadrement de stagiaires, en participant à des projets de recherche, etc.).

Au 30 avril 2017, le corps professoral régulier comptait 19 hommes et 12 femmes; celui des professeurs invités se composait de 2 hommes et d'une femme; celui des maîtres d'enseignement de 2 hommes et d'une femme. Le corps des professeurs associés regroupait 19 hommes et 3 femmes.

Depuis 2000, 13 femmes et 17 hommes ont été embauchés à titre de professeurs à l'École, mais aucun ne l'a été en 2016-2017 (la dernière embauche remontant à janvier 2015).

L'École fait également appel à d'autres ressources externes spécialisées qui agissent à titre de chargés de cours.

LA RECHERCHE À L'ENAP (2015-2016 et 2016-2017)

À l'automne 2015, la Direction de l'enseignement et de la recherche (DER) de l'ENAP a procédé au lancement de son nouveau *Plan de développement de la recherche 2015-2018* (PDR). Ce plan confirmait la poursuite des efforts de l'ENAP en vue de soutenir le développement et la consolidation des activités de recherche conduites par ses professeurs. Il visait notamment à permettre à l'institution d'exercer un leadership assuré en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique. Le PDR en est actuellement à sa dernière année de réalisation.

Dans le cadre du PDR, le vaste champ de l'administration publique est considéré comme un objet d'étude qui comprend deux thèmes principaux, soit : *la théorie et le management des organisations publiques* ainsi que *l'analyse des politiques publiques*. À ces thèmes sont rattachés cinq secteurs de l'activité administrative publique, à savoir :

1. La santé et les services sociaux à l'intérieur duquel les politiques sociales se révèlent maintenant de manière plus spécifique comme un champ de recherche (chaires de recherche du Canada GETOSS et CREVAJ);
2. Le leadership dans les organisations publiques qui voit son importance décuplée en raison des défis actuels et futurs que pose la diminution des ressources dans les services collectifs (Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public);
3. L'évaluation de politiques et de programmes publics (CREXE);
4. L'international où l'on s'intéresse plus spécifiquement aux enjeux stratégiques qui touchent les administrations publiques d'ici et d'ailleurs (GÉRIQ et CIRRICQ);
5. La gouvernance qui est au cœur des préoccupations récentes des gouvernements dans le monde (CERGO).

Sur le plan institutionnel, les deux dernières années ont été marquées par un effort de restructuration, lesquels furent l'occasion d'une réorganisation des ressources consacrées au soutien et au développement de la recherche. Parmi les mesures à souligner figurent l'embauche d'une ressource additionnelle par la Direction de l'Enseignement et de la Recherche (DER) (un conseiller au développement de la recherche) et le recours à des services-conseils externes en développement stratégique de la recherche. Les programmes de soutien financier aux étudiants chercheurs ont aussi été revus et bonifiés de façon à encourager et à favoriser le recrutement, le cheminement et la diplomation d'une relève prometteuse.

LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE À L'ENAP

LA RECHERCHE SUBVENTIONNÉE ET LA RECHERCHE CONTRACTUELLE

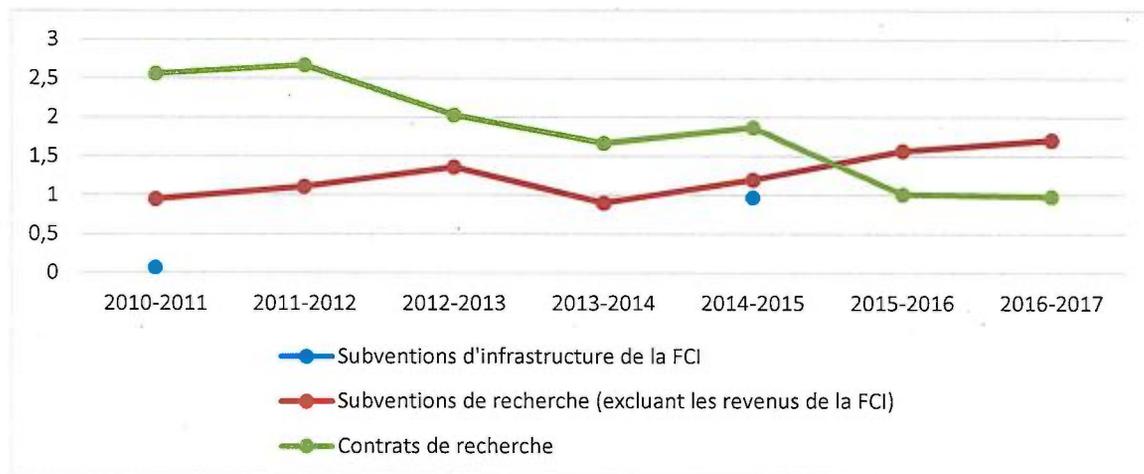
La recherche subventionnée a poursuivi sa croissance au cours des deux dernières années. Déjà, en 2014-2015, le total de la recherche subventionnée atteignait 2,17 M\$ si on considère le financement d'infrastructure (FCI, MEIE/MESI) de 1 M\$ pour le *Laboratoire d'analyse longitudinale sur le devenir des jeunes placés* (FCI #32842), lequel est associé au tout premier financement CRSH Partenariat de 2,5M\$ sur 7 ans de l'ENAP. Les années 2015-2016 (1,57 M\$) et 2016-2017 (1,66 M\$) ont connu des performances inégalées en subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI) comme l'atteste le Tableau 1.

Par ailleurs, alors que la recherche subventionnée connaissait une hausse, l'ENAP a accusé un recul du côté du financement de la recherche contractuelle depuis les deux dernières années, ce que confirment les données non consolidées présentées dans le Tableau 1. Ce recul se fait également sentir du côté du nombre de contrats. Ainsi, les chercheurs de l'ENAP ont cumulé 1,01 M\$ pour 43 contrats en 2015-2016 et 0,98 M\$ pour 31 contrats en 2016-2017.

Tableau 1
Croissance de la recherche subventionnée et contractuelle à l'ENAP (M\$)
2010-2011 à 2016-2017

M\$	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016*	2016-2017*
Subventions d'infrastructure de la FCI	0,07				0,97		
Subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI)	0,95	1,11	1,36	0,9	1,2	1,57	1,71
Contrats de recherche	2,56	2,67	2,03	1,67	1,87	1,01	0,98
TOTAL	3,58	3,78	3,39	2,57	4,04	2,58	2,45

Évolution du financement de la recherche par type (M\$)



* Données non consolidées

Source: IFR Loi95_Rech_Loi95_ENAP_2010_2017 10/11/2017 13:45:16 et Système IFR - Université du Québec |
Traitement : Équipe IFR (ifr@uquebec.ca) | 16/11/2017 12:08:27

LES FAITS SAILLANTS DU FINANCEMENT

Si l'on considère les fonds de subvention de recherche par professeur-chercheur responsable de financements (Tableau 2), cinq (5) d'entre eux ont disposé de 123 000\$ et plus sur deux ans; certains (J.-L. Denis) dépassant les 300 000\$ par année et même (M. Goyette) 500 000\$ par an. À eux cinq (5), ils ont totalisé 2 641 502\$, soit 80% du financement de cette période.

Tableau 2
Total des fonds de subventions par responsable (excluant FCI)
2015-2016 et 2016-2017 (M\$)

Responsable	2015-2016*	2016-2017*	TOTAL
Belley, Serge	8 000,00 \$	8 000,00 \$	16 000,00 \$
Boisvert, Yves	2 250,00 \$	0,00 \$	2 250,00 \$
Bourgeois, Isabelle	23 522,00 \$	10 084,00 \$	33 606,00 \$
Bourret, André	35 671,00 \$	36 852,00 \$	72 523,00 \$
Charbonneau, Étienne	13 120,00 \$	13 128,00 \$	26 248,00 \$
Charest, Éric André	4 505,00 \$	0,00 \$	4 505,00 \$
Demers, Louis	5 000,00 \$	64 158,00 \$	69 158,00 \$
Denis, Jean-Louis	351 663,00 \$	322 132,00 \$	673 795,00 \$
Divay, Gérard	96 712,00 \$	101 199,00 \$	197 911,00 \$
Fortier, Isabelle	34 510,00 \$	0,00 \$	34 510,00 \$
Gagnon, Stéphanie	49 702,00 \$	0,00 \$	49 702,00 \$
Garzon, César	0,00 \$	3 013,00 \$	3 013,00 \$
Goyette, Martin	698 342,00 \$	661 537,00 \$	1 359 879,00 \$
Lacroix, Isabelle	0,00 \$	35 757,00 \$	35 757,00 \$
Lamari, Moktar	12 304,00 \$	53 678,00 \$	65 982,00 \$
Paquin, Stéphane	26 257,00 \$	33 736,00 \$	59 993,00 \$
Prémont, Marie-Claude	4 500,00 \$	43 374,00 \$	47 874,00 \$
Rinfret, Natalie	128 107,00 \$	158 721,00 \$	286 828,00 \$
Roussel, Stéphane	34 035,00 \$	89 054,00 \$	123 089,00 \$
Savard, Jean-François	21 295,00 \$	0,00 \$	21 295,00 \$
Therrien, Marie-Christine	5 000,00 \$	71 547,00 \$	76 547,00 \$
Tremblay, Marie-Soleil	13 200,00 \$	0,00 \$	13 200,00 \$
TOTAL	1 567 695,00 \$	1 705 970,00 \$	3 273 665,00 \$

* Données non consolidées

Source : Système IFR - Université du Québec | Traitement : Équipe IFR (ifr@uquebec.ca) | 16/11/2017 12:08:27

Du côté des contrats de recherche, le CREXE et l'OAP se placent encore en tête de file si l'on cumule les deux dernières années. On constate néanmoins une diminution de leur financement alors que les autres unités de recherche ainsi que les professeurs sans affiliation à une unité de recherche ont tous progressé.

Tableau 3
Total des contrats de recherche par unité de recherche
2015-2016 et 2016-2017 (M\$)

Unité de recherche	2015-2016*		2016-2017*		Total
	Contrats ¹		Contrats ¹		
	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)	
L'Observatoire de l'administration publique (OAP)	9	464 986,00 \$	6	315 269,00 \$	780 255,00 \$
Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)	6	385 342,00 \$	3	223 734,00 \$	609 076,00 \$
Chaire la Capitale en leadership dans le secteur public	23	187 500,00 \$	12	250 000,00 \$	437 500,00 \$
Unités de recherche non spécifiées	2	23 561,00 \$	8	184 231,00 \$	207 792,00 \$
Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO)	3	53 047,00 \$	2	78 275,00 \$	131 322,00 \$
Total ENAP	43	1 114 436,00 \$	31	1 051 509,00 \$	2 165 945,00 \$

* Données non consolidées

Note 1 : La différence observée dans les totaux avec le tableau 1 est due à l'inclusion des fonds indirects de recherche.

Source : Système IFR - Université du Québec | Traitement : Équipe IFR (ifr@uquebec.ca) | 16/11/2017 10:11:37

Parmi les subventions obtenues les plus significatives par l'ENAP durant la période 2015-2017, il convient de mentionner :

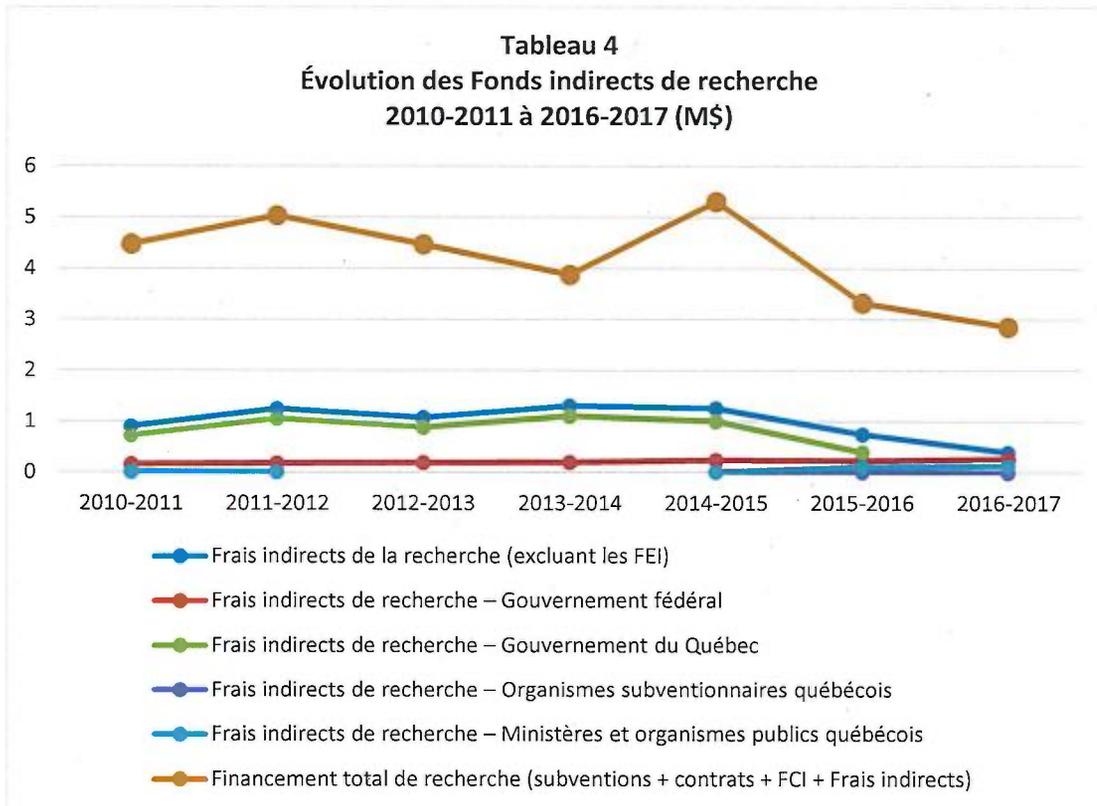
- ❖ Le professeur Martin Goyette a obtenu le renouvellement de sa *Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables* (CREVAJ). Le financement de cette Chaire de niveau 2 destinée à un chercheur émergent est valide pour cinq ans à raison de 100 000 \$ par année.
- ❖ Le professeur Jean-Louis Denis, titulaire de la *Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé* (GETOSS) de l'ENAP, a obtenu en 2015-2016, à titre de chercheur principal, une subvention des *Instituts de recherche en santé du Canada* (IRSC) de 362 000\$ pour une période de trois ans et demi pour l'analyse des réformes dans les systèmes de santé au Canada.

- ❖ La professeure Marie-Claude Prémont a reçu une subvention *Savoir* du *Conseil de recherche en sciences humaines* (CRSH) de 275 318 \$ sur quatre ans (2016-2020) pour son projet de recherche « L'hydroélectricité comme vecteur de développement de la périphérie québécoise : trois grandes régions, trois modèles distincts », projet qu'elle mène avec un cochercheur, Marc-Urbain Proulx (Université du Québec à Chicoutimi).
- ❖ La chercheuse associée Isabelle Lacroix, avec le professeur Martin Goyette, a décroché une subvention *Développement Savoir* du CRSH de 70 703 \$ sur deux ans (débutant en 2016-2017) pour la recherche « L'engagement des jeunes dans les organisations de placés et d'anciens placés en protection de la jeunesse au Québec et en France ».
- ❖ Le professeur Stéphane Roussel a obtenu deux subventions à titre de chercheur principal :
 - Financement de 13 859 \$ (1 an : 2016-2017) du *Programme de subventions de coopération ciblées* du *Programme de coopération de la Défense nationale* pour son projet « Tensions et réformes du processus d'approvisionnement militaire au Canada »;
 - Financement de 8 000 \$ du *Programme de soutien à la recherche en matière d'affaires intergouvernementales et d'identité québécoise* du *Secrétariat des Affaires intergouvernementales canadiennes* pour l'École d'été sur la sécurité transfrontalière.
- ❖ La professeure Natalie Rinfret a reçu une subvention du *Programme de coopération intergouvernemental entre le Québec et le Nouveau-Brunswick* pour son projet « Le désengagement psychologique dans le milieu de travail ».
- ❖ Le professeur Moktar Lamari fait partie d'une équipe de chercheurs québécois ayant obtenu une subvention de partenariat de 2,5 M\$ (sur 6 ans débutant en 2016-2017) du CRSH. Ce financement, auquel s'ajoute un financement de 1,4 M\$ provenant de partenaires du projet, vise à explorer différents chantiers et enjeux liés à l'*Accès au droit et à la justice* (AJAJ), projet dirigé par Pierre Noreau (Université de Montréal).
- ❖ La professeure Tatiana Garakani est cochercheuse dans la recherche intitulée « Un projet collaboratif avec les jeunes inuits, leurs familles et communautés : la persévérance scolaire sous l'angle des pratiques éducatives informelles, de la recherche scientifique communautaire et des cheminements » pour laquelle Irene Rahm (Université de Montréal) a obtenu 174 826 \$ (2016-2019). Il s'agit d'une *Action concertée* financée par le *Fonds de recherche du Québec – Société et culture* (FRQSC) en collaboration avec le *ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche* (MEESR).
- ❖ Les professeurs Yves Boisvert et Stéphane Paquin sont cochercheurs dans le projet de recherche « Les infrastructures éthiques comme outil de gouvernance : les dimensions éthique et politique de la régulation sociale » dirigé par André Lacroix (Université de Sherbrooke). Ce projet a reçu une subvention *Savoir* du CRSH de 136 000 \$ sur trois ans (débutant en 2016-2017).
- ❖ La professeure Marie-Soleil Tremblay œuvre comme cochercheuse dans le projet de recherche « The emotional dimension of audit work » mené par Henri Guénin-Paracini (Université Laval), qui a reçu une subvention *Savoir* du CRSH de 96 206 \$ sur quatre ans (débutant en 2015-2016).

- ❖ La professeure Stéphanie Gagnon participe à titre de cochercheure au projet « Everyday life in extreme contexts: The role of identity, routines and emotions », mené par Linda Rouleau (HEC Montréal), qui a reçu une subvention *Savoir* du CRSH de 67 500 \$ sur quatre ans (débutant en 2017).
- ❖ Les professeurs Gérard Divay et Nassera Touati œuvrent comme cochercheurs dans le projet « Redéfinition de l'État social québécois : les réseaux locaux d'action face aux transformations institutionnelles » d'André-Anne Parent (Université de Montréal), qui a reçu un financement de 51 864 \$.
- ❖ Le professeur Stéphane Paquin est pour sa part cocandidat d'une subvention *Connexion* du CRSH de 24 020 \$ sur un an pour le projet « Les partenariats transatlantique et transpacifique à l'ère de l'interconnexion » dirigé par Christian Deblock (UQAM).
- ❖ Enfin, les professeurs Jean-Louis Denis, Gérard Divay, Marie-Claude Prémont et Nassera Touati figurent comme cochercheurs dans le projet « Recherche interventionnelle et intersectorielle pour l'implantation d'environnements urbains périphériques durables et favorables à la santé », qui a obtenu 49 963 \$ du *Programme de subventions d'équipe – Santé et environnement – des Instituts de recherche en santé du Canada* (IRSC), qui leur permettra de préparer une demande de subvention plus substantielle.

LES FONDS INDIRECTS DE RECHERCHE

En ce qui a trait aux fonds indirects de recherche, le Tableau 4 montre que la part provenant du Gouvernement du Québec a indéniablement continué de décliner (elle est passée de 730 000\$ en 2010-2011 à 400 000\$ en 2015-2016) alors que, grâce aux nouveaux succès de financement auprès des organismes subventionnaires fédéraux, la part des fonds de soutien à la recherche du fédéral a notablement augmenté (de 160 000\$ en début de période à 270 000\$ en fin de période). Il convient toutefois de souligner que les fonds versés par les ministères et organismes provinciaux ont, eux, augmenté de 0,01M\$ en 2010 à 0,13M\$ en 2016-2017.



Source: IFR Loi95_Rech_Loi95_ENAP_2010_2017 10/11/2017 13:45:16

LES ACTIVITÉS DU CORPS PROFESSORAL DE L'ENAP DANS LE SECTEUR DE LA RECHERCHE

LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE

Au plan strict des publications, on constate qu'entre 2010 et 2015, les professeurs avaient publié 37 ouvrages, 222 chapitres de livres et 168 articles avec comité de lecture. Ces efforts de diffusion ont impliqué 31 professeurs de l'École; 77,5% de l'ensemble du corps professoral régulier ayant signé ou cosigné un livre, un chapitre issu d'un ouvrage collectif ou un article scientifique.

Plus spécifiquement, 22 professeurs en 2015-2016 et 19 professeurs en 2016-2017 ont produit 5 livres, 54 chapitres de livres et 75 articles dans des revues avec comité.

Tableau 5
Évolution des publications des professeurs réguliers de l'ENAP
2010-2017

Année \ Catégorie ¹	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Liv	6	15	5	4	7	8	5
Cha	47	48	61	23	43	27	27
Rac	30	21	30	41	45	41	34
N. professeurs	42	42	44	42	40	39	37

Note 1 : **Liv** : Livre, **Cha** : Chapitre de livre, **Rac** : Article avec comité de lecture.

* Données non consolidées

Sources :

- Liste du personnel enseignant.
- Publications du personnel de l'ENAP (http://www.bibliotheque.enap.ca/25/Publications_du_personnel.enap).
- Rapports annuels d'activités professorales.

LES ACTIVITÉS DES CHAIRES, DES GROUPES, DES CENTRES ET DES PÔLES DE RECHERCHE

L'un des points forts de la restructuration de la recherche à l'ENAP est son enracinement à l'intérieur de chaires, groupes, centres et pôles de recherche qui couvrent divers secteurs caractéristiques de l'administration publique. Ceux-ci permettent de fédérer les efforts de recherche, de favoriser les réseaux d'équipes de recherche regroupant des universitaires du Québec et d'ailleurs et de fournir à nos étudiants des milieux d'apprentissage dynamiques qui leur procurent un encadrement souvent multidisciplinaire.

Les chaires de recherche du Canada octroyées à l'ENAP ont contribué aux efforts de l'École visant à accentuer son développement et son rayonnement. Les groupes, centres et pôles de recherche hébergés par l'ENAP sont également très actifs ; ils génèrent une activité intellectuelle des plus stimulantes qui témoigne de la vivacité de la recherche au sein de notre établissement.

Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé (GETOSS)

La *Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé* (GETOSS) dont le professeur Jean-Louis Denis est titulaire, vise à développer une analyse globale des processus de transformation et de gouvernance à l'œuvre dans les systèmes de santé. L'objectif poursuivi est de mieux comprendre les conditions d'adaptation sur le long terme de ces systèmes aux changements socio-économiques, démographiques et épidémiologiques qui prennent forme dans leur environnement. Les travaux de recherche de la Chaire portent principalement sur deux axes, à savoir l'implantation de nouvelles formes organisationnelles en santé et le rôle de la connaissance dans le renouvellement des pratiques de gouvernance.

Suite à une entente de collaboration intervenue entre les directions de l'ENAP et de l'Université de Sherbrooke, Jean-Louis Denis assure également depuis le 1^{er} décembre 2015, la direction du *Centre de recherche de l'hôpital Charles-Lemoyne* (affilié à l'Université de Sherbrooke). La programmation de recherche de ce centre de recherche se concentre autour de l'organisation des soins et services et des interventions novatrices en santé. Elle entretient des liens avec la programmation de la chaire GETOSS.

Sur le plan de la diffusion et de la formation, Jean-Louis Denis a participé à 11 forums, colloques ou ateliers à titre de conférencier invité, lesquels ont eu lieu autant au Canada qu'à l'étranger. Il a également publié seul ou avec d'autres des chapitres de livres (quatre) et des articles scientifiques (12). Soulignons enfin que le professeur Denis dirige ou codirige des étudiants de doctorat et des stagiaires postdoctoraux, lesquels bénéficient d'un appui et d'un encadrement pour leurs travaux de publication et leur participation à des conférences internationales.

Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables (CREVAJ)

La *Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables* (CREVAJ) dont le titulaire est le professeur Martin Goyette, vise l'acquisition de connaissances nouvelles sur les méthodologies d'évaluation de l'action publique ainsi que sur l'amélioration des connaissances concernant la mise en œuvre de l'action publique et ses effets. La Chaire est un lieu de recherche de pointe qui rassemble des étudiants et des spécialistes des jeunes et des services aux populations vulnérables. Elle constitue un espace d'analyse, de développement et d'évaluation afin d'améliorer ces services.

Au cours des deux dernières années, Martin Goyette a obtenu deux financements majeurs, soit une subvention *Partenariat CRSH* (2015-2021; 2,5M\$) et une subvention d'infrastructure de la FCI (1,2M\$), ce qui lui permettra de consolider sa programmation de recherche sur le devenir des jeunes placés au Québec et en France. Outre les publications qu'il compte à son actif à titre d'auteur ou de co-auteur (trois chapitres de livres et deux articles scientifiques), M. Goyette a également effectué plusieurs communications scientifiques (9) au Canada et à l'étranger. À

l'instar de ses collègues, Martin Goyette dirige ou co-dirige des étudiants de 2^e et 3^e cycles de même que des stagiaires postdoctoraux.

Sur le plan de l'animation, Martin Goyette a notamment co-organisé avec le *Centre d'expertise / Délinquance et Troubles de comportement* (CE|DTC) la 6^e édition du séminaire *Troubles de comportement* intitulé « Autonomie : innovations et défis » (décembre 2015). Il a également organisé la *Matinée de discussions* « L'accompagnement socio-éducatif des jeunes placés » (février 2016).

Groupe d'études et de recherche sur l'international et le Québec (GERIQ)

Dirigé par le professeur Stéphane Paquin, le GERIQ est un groupe de recherche et de formation interuniversitaire apolitique et indépendant établi à l'École nationale d'administration publique (ENAP). C'est en mars 2015 que le GERIQ, anciennement connu comme étant le *Groupe d'études sur les relations internationales du Québec*, a adopté son appellation actuelle.

Quant aux activités du GERIQ dont Stéphane Paquin assure la direction, le groupe a poursuivi l'organisation de son école d'été (*Commercer dans un monde multipolaire*), de conférences, telle la *Conférence villes et changements climatiques*, avec la collaboration du consulat français et du ministère des Relations internationales, et de la Francophonie, et les *Rendez-vous du GERIQ – Le Québec à l'UNESCO : une vitrine internationale de son leadership*.

Reconnu dans les sphères universitaires et de l'administration comme spécialiste en économie politique internationale, le professeur Paquin a obtenu au printemps 2015 un financement de cinq ans du CRSH pour son projet intitulé *Le fédéralisme et la gouvernance des négociations commerciales au Canada: le cas de l'accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne*.

Très actif sur le plan de la mobilisation des connaissances, Stéphane Paquin a prononcé plusieurs conférences publiques (16). À cela se greffe la codirection avec son collègue Stéphane Roussel de la collection « Politique mondiale » aux Presses de l'Université de Montréal (six titres publiés) de même que la publication, seul ou avec des chercheurs et des étudiants, de deux livres, dix chapitres, quatre articles scientifiques, cinq rapports ou cahiers de recherche et quatre articles de journaux.

Soulignons que l'importance accordée par Stéphane Paquin à la formation de la relève l'amène à diriger un nombre important d'étudiants, et ce, tant au doctorat (9) qu'à la maîtrise avec mémoire ou stage (3).

L'Observatoire de l'administration publique

En tant que pôle en appui direct à l'administration publique québécoise, L'Observatoire de l'administration publique (l'OAP) examine et étudie, dans une perspective comparative, la mise en œuvre des réformes administratives publiques engagées dans les pays développés ou en transition. L'OAP exerce des activités de veille, lesquelles donnent lieu à la publication d'*Observgo* et d'*Éthique publique*. Par son caractère unique, le bulletin *Observgo* occupe une

place incontournable dans la détection des tendances émergentes au sein des administrations publiques.

Pour actualiser sa mission, l'OAP réalise diverses activités, telle la diffusion de publications sur la gestion et les politiques publiques dans une perspective comparative, la réalisation de recherches contractuelles à la demande des administrations publiques, et la production d'analyses de base essentielles à l'élaboration des politiques publiques

En plus de son travail continu de veille et de diffusion des connaissances, l'OAP a réalisé au cours de la période couverte par le présent rapport, une quinzaine de recherches comparatives ciblées, menées pour le compte de ministères ou d'organismes publics.

Le Centre de recherche et d'expertise en évaluation de programme (CREXE)

Le Centre de recherche et d'expertise en évaluation de programme (CREXE), dirigé par les professeurs Moktar Lamari, Daniel J. Caron et Isabelle Bourgeois, a pour mission d'assumer un leadership dans le développement, l'application et la promotion de l'évaluation, ainsi que dans la formation de chercheurs et d'analystes en évaluation, et ce, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Le Centre mène annuellement un nombre important d'activités de transfert de connaissances, apportant ainsi une contribution notable aux progrès de la discipline et de la pratique de l'évaluation des politiques et programmes publics. En lien avec cette mission, les principaux axes d'activités du Centre incluent la recherche fondamentale, la recherche appliquée, l'expertise et la formation.

Parmi les faits saillants qui ont marqué son activité en 2015-2016 et en 2016-2017, on note que le CREXE a réalisé plusieurs contrats de recherche dont ceux entourant le processus d'évaluation des services éducatifs au sein de communautés autochtones (de Manawan, de Pakua Shipu et de Kitcisakik) et l'évaluation et le suivi de l'implantation d'une communauté de pratique de médecins œuvrant en dépendance. Le Centre a également produit des rapports de recherche pour différents organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, dont *L'optimisation des financements des organismes communautaires* (SACAIS) et *S'adapter aux changements climatiques, acclimater les politiques publiques* (OURANOS).

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public dont la titulaire est la professeure Natalie Rinfret a pour mission de contribuer à l'avancement des connaissances en leadership public et de satisfaire les besoins des milieux de pratique. Dans cet esprit, elle a créé et administre le programme de mentorat et de développement *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*, dont le rôle est de développer la relève managériale de l'administration publique québécoise.

Les cinq premières années de ce programme phare de la Chaire ont permis de mettre en place différentes activités et outils de formation et de transfert de connaissance en matière de leadership. On songe en tout premier lieu au bulletin de veille *L'État du leadership*, puis au *Chef de fil*, ce lieu d'échanges entre professionnels, cadres et étudiants, et enfin, aux séminaires en

ligne animés par différents spécialistes en matière de leadership. Un second cycle s'amorce maintenant sous le signe de la consolidation de ce programme clé en administration publique.

Au cours de la période 2015-2016 et 2016-2017, Natalie Rinfret a amorcé ou poursuivi la direction de trois étudiants au doctorat et de deux étudiants à la maîtrise (avec mémoire ou projet d'intervention). Quant à la diffusion de résultats, elle a donné lieu à deux articles et plusieurs communications auprès de publics variés.

Le Centre de recherche en gouvernance (CERGO)

Le *Centre de recherche en gouvernance* (CERGO) poursuit son objectif premier qui consiste à étudier l'évolution de l'État et sa capacité de développer ses politiques. Sa codirection est maintenant assurée par les professeurs Étienne Charbonneau (étalonnage et mesure de la performance dans la gestion des programmes publics) et David Talbot (mesure de la performance et évaluation des politiques climatiques et énergétiques). Les membres du CERGO (dont une dizaine de professeurs chercheurs de l'ENAP) réalisent différents travaux de recherche qui alimentent les trois axes du Centre (1. Gouvernance sociétale et transformation de l'État; 2. Gouvernance corporative des organisations publiques; 3. Gouvernance de l'économie et de l'économie politique).

Au cours de l'année 2016-2017, les membres du CERGO ont dirigé ou codirigé 17 étudiants au doctorat auxquels se greffent cinq co-directions à l'externe. Ils ont également dirigé ou codirigé 41 étudiants à la maîtrise (avec mémoire – 21 auxquels s'ajoutent deux étudiants de Master en France, stage – 12 – ou projet d'intervention – 8) et accueilli trois stagiaires postdoctoraux.

Par ailleurs, les membres ont effectué de nombreuses interventions publiques (conférences scientifiques ou auprès de publics plus vastes), publié 21 chapitres, 27 articles scientifiques et cinq rapports, lesquels ont été rédigés suite à des mandats réalisés au sein de différents organismes.

Le Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRICQ)

Lancé à la fin de l'année 2012, le *Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec* (CIRRICQ), sous la direction du professeur Stéphane Roussel, axe ses travaux sur la politique internationale du Canada et du Québec. Le Centre regroupe des professeurs, des chercheurs postdoctoraux et des candidats au doctorat provenant de diverses institutions universitaires, des groupes de recherche et des praticiens pour étudier les objets liés à la politique internationale du Canada et du Québec. La vingtaine de chercheurs provenant de ces diverses institutions produit des travaux de recherche relatifs à la diplomatie canadienne, aux questions reliées à l'Arctique, la défense, la sécurité et le commerce international.

Au cours de la période couverte par le présent rapport (2015-2016 à 2016-2017), le directeur du Centre s'est notamment consacré à l'organisation de deux colloques tenus dans le cadre des activités de mobilisation des connaissances du CIRRICQ (notamment la conférence tenue à

l'ENAP en mai 2016 *La défense du Canada au XXI^e siècle*). Le professeur Stéphane Roussel contribue par ailleurs à la formation de la relève en assurant la direction ou la co-direction d'étudiants au doctorat (6) et à la maîtrise (9).

Soulignons enfin qu'en plus de ses 17 interventions dans les médias, de ses quatre communications scientifiques et de ses deux conférences publiques, Stéphane Roussel a publié deux chapitres ainsi que trois articles dans des revues avec comité de pairs.

LES FAITS SAILLANTS DES ACTIVITÉS DU CORPS PROFESSORAL

Au cours de la période 2015-2017, le corps professoral a poursuivi sa contribution aux activités d'enseignement et de recherche de l'ENAP. Issus de familles disciplinaires variées, les professeurs chercheurs ont effectué bien avant l'heure de la recherche multidisciplinaire, et ce, autant dans le cadre de subventions que de contrats.

Ce faisant, les chercheurs de l'ENAP n'ont pas éprouvé de difficulté d'adaptation lorsque les gouvernements (fédéral et provincial) et les bailleurs de fonds ont mis en œuvre des orientations stratégiques favorisant l'interdisciplinarité et l'internationalisation de la recherche. Dans ces perspectives, ils ont veillé à élargir leurs réseaux de collaboration afin de réaliser des actions porteuses et d'assurer le rayonnement de l'ENAP en même temps que l'actualisation de leurs pratiques. En témoignent certains faits saillants des deux (2) années écoulées qu'il importe de mentionner :

2015-2016

AVRIL 2015

- ❖ Le *Rapport d'évaluation du programme de soutien financier pour l'amélioration de la qualité des services de garde* fut le fruit d'une collaboration entre le ministère de la Famille et le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'ENAP. L'objectif de cette évaluation était d'analyser la pertinence du programme, d'en cerner les forces et les difficultés de fonctionnement et de déterminer les retombées du programme perçues par les parties concernées.
- ❖ Le Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO) et l'Observatoire de l'administration publique (OAP) de l'ENAP ont présenté un colloque intitulé *Régime de retraite, parce que tout n'a pas encore été dit...* qui abordait d'autres modèles de gestion financière tels les régimes de retraite à prestations cibles et l'approche rigoureuse des compagnies d'assurance-vie dans leur gestion du risque.
- ❖ Le professeur Moktar Lamari, directeur du CREXE, a obtenu une subvention de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) pour la réalisation du colloque *Évaluer les réglementations pour mieux anticiper leurs effets : des balises pour de meilleures analyses d'impact réglementaire* (AIR) dans le cadre du 83^e Congrès de l'ACFAS.
- ❖ La Direction des affaires internationales (DAI) et la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public se sont associées pour le déploiement du Programme international cadre leader (PICL) offert à compter de l'automne 2015.

MAI 2015

- ❖ La professeure associée Nathalie Dubois ainsi que les professeurs Étienne Charbonneau et Jean-Louis Denis ont codirigé, avec Jim McDavid (Université Victoria), le numéro spécial de la revue *Administration publique du Canada* consacré à la mesure de la performance, gestion de la performance et imputabilité.
- ❖ La professeure Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, a été nommée membre du Conseil du statut de la femme par le Conseil des ministres du Québec.
- ❖ L'évaluation de la *Politique d'habitation* de la Ville de Gatineau, menée conjointement par une équipe d'analystes de la Ville et la professeure Isabelle Bourgeois, a été récompensée lors des assises annuelles de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). En effet, la *Politique d'habitation* et son évaluation figurent parmi les lauréats de la onzième édition du mérite *Ovation municipale* de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Ils ont reçu la palme dans la catégorie *Développement social* (logement, éducation, santé).

JUIN 2015

- ❖ Invité par la *Westminster Foundation for Democracy* (une agence du parlement britannique), le professeur Jean-François Savard s'est rendu à Rabat (Maroc) pour participer à un comité d'experts et faire des présentations aux parlementaires marocains en matière de définition et de concepts liés aux politiques publiques et de développement et de mise en œuvre des politiques publiques.
- ❖ Le professeur Moktar Lamari a présenté à Paris les résultats d'une méta-évaluation d'une sélection d'interventions internationales ciblant les véhicules lourds. Il était invité par la Direction de la sécurité et de la circulation routières du ministère de l'Intérieur de France à une journée organisée par et à l'intention d'acteurs de la sécurité routière sous le thème *Évaluation des politiques de sécurité routière – méthodes, outils et limites*.
- ❖ Le professeur Jean-Louis Denis a été panéliste à la Conférence nationale sur le leadership en santé, le plus important rassemblement national de décideurs du système de santé au Canada. L'événement s'est tenu à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) sous le thème *Stimuler une culture de l'engagement, de l'innovation et de l'amélioration*.
- ❖ Le professeur Éric Charest a été choisi par la mairie de Montréal pour représenter l'ENAP au futur *Observatoire international des maires sur le Vivre ensemble*, dont la création a été annoncée à l'issue du *Sommet sur le Vivre ensemble* qui s'est tenu à Montréal les 10 et 11 juin 2015.

AOÛT 2015

- ❖ Tenue de la première École d'été *Construire l'action publique jeunesse : un processus collectif* organisée sous l'égide de la CREVAJ, du Partenariat EDJeP et de partenaires du milieu, le tout sous la direction du professeur Martin Goyette.
- ❖ Les professeurs Étienne Charbonneau et Gérard Divay ont reçu le prix Roland-Parenteau de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) pour leur article *Volatilité dans*

l'utilisation des indicateurs de performance municipale : Bilan et nouvelle perspective d'analyse, écrit avec Damien Gardey dans la revue *Administration publique du Canada*.

SEPTEMBRE 2015

- ❖ Communication, progressivité, adéquation, investissement, flexibilité, spécificités, évaluation, résilience, innovation, synergie : tels sont les 10 enseignements pour aider la prise de décision publique sur l'enseignement de l'anglais langue seconde avancés par le *Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)*, travaux qui ont inspiré le comité sénatorial sur les langues officielles.
- ❖ Les chercheurs du CREXE ont publié un chapitre dans le *Handbook of Climate Change Adaptation* intitulé *Pricing Innovation in Climate Change Adaptation (CCA): Hedonic Valuation of R & D That Can Favor CCA*.

OCTOBRE 2015

- ❖ À l'occasion de son colloque annuel, tenu à l'ENAP à Québec, la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) a décerné son Prix reconnaissance 2015 au professeur Moktar Lamari.

NOVEMBRE 2015

- ❖ L'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ) a remis le prix Excellence CPA – Enseignement 2015 à la professeure Marie-Soleil Tremblay lors du Gala des Ambassadeurs.
- ❖ La professeure Isabelle Bourgeois a été nommée vice-présidente du Consortium des universités pour l'enseignement de l'évaluation (CUEE).

FÉVRIER 2016

- ❖ Des membres de la Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé (GETOSS) ont réalisé une analyse sur les modes de rémunération des médecins pour accroître la performance, parue dans la revue *Le Point en santé et services sociaux*.

MARS 2016

- ❖ Le professeur Stéphane Paquin publie à la prestigieuse Oxford University Press : *Theories of International Political Economy*.
- ❖ La professeure Nancy Brassard a rendu publique la version révisée de son *Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire*.
- ❖ Les professeurs Stéphane Paquin et Isabelle Fortier ont fait partie de la programmation hiver 2016 du Forum des jeunes de la fonction publique.
- ❖ Avec l'expertise du professeur Éric Charest, *Action Travail des Femmes* a lancé un plan d'action échelonné sur trois ans. Le professeur Charest y apporte son expertise relative à l'analyse différenciée selon le genre. Il accompagne également *Action Travail des Femmes* dans la conception d'outils pour prévenir la discrimination en milieu de travail.

2016-2017**MAI 2016**

- ❖ La thèse de doctorat du professeur David Talbot intitulée *Les stratégies climatiques et les pratiques de légitimation des grands émetteurs industriels : une approche qualitative* a obtenu le Prix 2015 de l'Institut de recherche en économie contemporaine.

NOVEMBRE 2016

- ❖ La collaboration inédite entre l'ENAP et la Ville de Laval dans le cadre d'un projet de recherche-accompagnement dans la démarche de transformation de la municipalité est citée comme un exemple créatif dans le dossier *Créativité : Quand l'intelligence s'amuse* produit par le magazine *Québec Science*. Dix (10) professeurs de l'ENAP ont conseillé le personnel de la Ville de Laval dans 25 chantiers organisationnels.

DÉCEMBRE 2016

- ❖ La Ville de Laval a remporté le prix Monde municipal 2016 de l'Institut de l'Administration publique de Québec pour le projet de recherche-accompagnement sur la réorganisation générale de l'administration de la Ville, réalisé en partenariat avec l'ENAP.

JANVIER 2017

- ❖ L'ENAP a renouvelé son programme de soutien financier destiné aux étudiants chercheurs à la maîtrise avec recherche et au doctorat. Elle offre dorénavant des bourses de recrutement, de cheminement et de rédaction de maîtrise et de doctorat. Aux personnes admises à la maîtrise avec recherche (M. Sc.), l'École offre des bourses de recrutement de 12 000\$ et de cheminement de 12 000 \$ avec appariement. Aux personnes admises au doctorat, l'offre de bourses de recrutement est de 20 000\$, de cheminement de 20 000 \$ avec appariement et également de 20 000\$ pour la rédaction de thèse.

FÉVRIER 2017

- ❖ Isabelle Bourgeois a reçu le prix Karl Boudreault du Leadership en évaluation, lors du Rendez-vous annuel de perfectionnement de la Section de la Capitale nationale de la Société canadienne d'évaluation.

MARS 2017

- ❖ 21 femmes élues de différents parlements du monde et de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador se sont rassemblées à l'Assemblée nationale du Québec afin de participer à *l'Atelier de leadership pour femmes parlementaires*. Sous la direction de la professeure Natalie Rinfret, quatorze (14) experts et conférenciers issus des milieux universitaires, parlementaires, des affaires et de la santé ont partagé avec les participantes leurs bonnes pratiques en matière de leadership au féminin.

*

BILAN 2016-2017 DE LA DSO

« Rapport de la Loi 95 »

La *Direction des services aux organisations* (DSO) appuie les administrations publiques québécoises et canadiennes dans leurs actions stratégiques et opérationnelles en maillant les savoirs d'expérience et les savoirs scientifiques. Cette mission s'actualise par la formation continue, la consolidation des apprentissages en milieu de travail, le coaching, l'évaluation des compétences et du potentiel des cadres, l'élaboration de profils de compétences et d'outils d'évaluation, le conseil stratégique, l'étalonnage, l'évaluation de programmes publics et la veille stratégique.

L'année 2016-2017 a été marquée par une **hausse** :

1. de la participation aux activités de formation continue;
2. des mandats obtenus en conseil stratégique;
3. du nombre de candidats évalués dans le cadre de concours menés pour des tribunaux administratifs.

En effet, nous avons enregistré une augmentation de **20 %** du nombre de participants à nos activités de formation continue en provenance notamment de la fonction publique québécoise et du réseau municipal. Nous avons soutenu **3 700 personnes** dans le développement de leurs compétences pour un total de **11 567 jours** de présence aux activités. En matière de mandats de type « conseil et accompagnement organisationnel », une hausse de **36 %** a été enregistrée grâce à des collaborations accrues avec des ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Nous avons contribué à 30 mandats d'envergure sur des enjeux d'éthique et de gestion de risques, de modernisation de la gouvernance, de planification stratégique, de révision du modèle d'affaires ou du diagnostic d'une direction. Finalement, nous avons évalué 430 candidats à des concours pour divers tribunaux administratifs, comparativement à 295 candidats en 2015-2016, soit une augmentation de **46 %**.

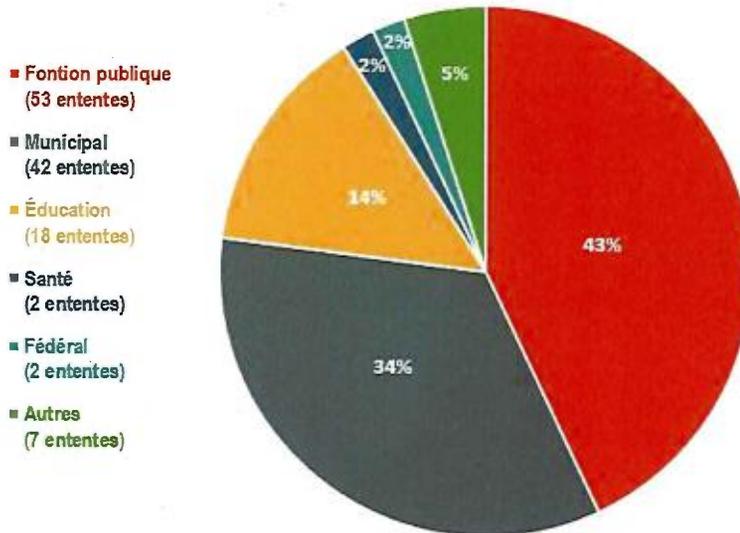
En matière de formation continue, il y a eu :

1. une participation accrue au partage des meilleures pratiques en formation continue;
2. un investissement plus important dans le rehaussement des compétences de l'équipe ENAP;
3. une bonification des processus de révision de programmes.

Tout d'abord, l'ENAP a intensifié son implication auprès d'organismes québécois et canadiens engagés dans l'amélioration de la formation continue. Le renouvellement de l'accréditation avec la *Société de formation et d'éducation continue* (SOFEDUC) en 2016 a donné lieu à une rétroaction très positive sur nos pratiques et à une plus grande implication de l'ENAP, notamment par une participation au conseil d'administration de cet organisme. Au niveau canadien, l'ENAP s'est investie dans l'*Association canadienne d'éducation des adultes des universités de langue française* (ACDEAULF) en contribuant au conseil d'administration et en partageant les meilleures pratiques avec des collègues d'autres universités. L'équipe de professionnels affectés à la formation continue a été enrichie par l'ajout de nouvelles compétences en technopédagogie, en andragogie et en gestion. Finalement, des processus rigoureux, recourant à des méthodes de recherche éprouvées, ont été mis en place pour permettre d'identifier des cibles propices à un transfert optimal des apprentissages dans nos programmes; ce fut le cas notamment du *Programme d'apprentissage du gestionnaire leader de la fonction publique québécoise*.

Au cours de l'année, la DSO – ENAP a déposé 153 nouvelles offres de services auprès de diverses organisations publiques, dont **81 %** ont été acceptées. En 2015-2016, le taux de succès des offres était similaire, soit 82 %. La **figure** suivante illustre la répartition des offres réalisées selon les secteurs de l'administration publique concernés.

ENTENTES SIGNÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS



En matière d'évaluation de programmes publics, l'équipe est intervenue auprès d'une **dizaine** d'organisations dans des mandats d'évaluation des services éducatifs dans divers milieux autochtones, d'initiatives axées sur la réussite éducative, de mise sur pied d'une communauté de pratique et d'évaluation d'un fonds dédié à des initiatives entrepreneuriales. Les interventions ont permis à ces organisations d'obtenir une compréhension approfondie des résultats, de l'efficacité de leurs actions et leur ont fourni des pistes d'amélioration.

L'*Observatoire de l'administration publique* de l'ENAP a aussi réalisé, à la demande de ministères et d'organismes publics québécois, **neuf** études comparatives de performance ou d'étalonnage portant sur des modes de gestion, des politiques et des programmes implantés au sein d'organisations publiques à l'étranger, au Québec et dans les autres provinces canadiennes. **Quatre** mandats de veille stratégique ont été menés avec divers ministères et organismes de l'administration publique québécoise afin de leur fournir des informations ciblées et pertinentes en lien avec leurs enjeux. De plus, une mission à l'étranger et l'accueil d'un étudiant étranger ont permis de partager l'expertise de l'ENAP en la matière.

Espace de réflexion autour de la gouvernance et des politiques publiques, *L'Observatoire de l'administration publique* a participé au débat public grâce à la diffusion gratuite de **17** parutions de son bulletin de veille *Observgo*. Plus de **15 600** fonctionnaires, cadres et professionnels de la fonction publique québécoise et des réseaux parapublics et des municipalités sont abonnés et le consultent.

En matière de soutien à des processus de dotation de postes de gestion ou apparentés à la gestion, plus de **110** candidats ont été évalués, et ce, principalement dans le réseau municipal et le réseau de l'éducation. Plusieurs **profils de compétence** ont été dressés en collaboration avec diverses organisations, notamment dans le réseau de la santé. Le soutien aux organisations a également pris la forme d'une collaboration au développement **d'outils de dotation** adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation comme des paniers de gestion, des activités de simulation et des grilles d'entrevues.

Les revenus de la DSO se sont élevés à **5 031 077 \$** au terme de l'année 2016-2017. Il s'agit d'une réduction des revenus de l'ordre de **7,6 %** par rapport à l'année précédente, qui s'explique entre autres par le ralentissement de certaines activités dans la première moitié de l'année 2016-2017. Par ailleurs, les dépenses ont également diminué considérablement pour contribuer au retour à l'équilibre financier de notre organisation. L'amélioration de l'efficacité des mandats de soutien aux organisations publiques a été possible grâce à la mise en place :

1. de pratiques exemplaires en gestion contractuelle;
2. d'équipes semi-autonomes qui travaillent en mode « gestion de projet »;
3. de l'élaboration d'un modèle de qualité des services;
4. du recours systématique à des outils performants d'évaluation du coût de revient des services.

19 septembre 2017 : Document rédigé par Johanne Archambault, directrice

Z:\000_generalites\090_rapports_annuels_activites\bilans\2016-2017\rapport Loi 95\Loi_95_bilan_DSO_2016-2017.docx

L'ENAP SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

L'ENAP est active sur la scène internationale depuis plus de 45 ans et elle contribue ainsi à la réflexion et à l'évolution des meilleures pratiques en administration publique. Au fil des ans, l'ENAP a développé une véritable expertise dans le transfert de connaissances et de compétences dans le domaine de la gestion du secteur public.

Chef de file en matière de formation en administration publique et de service-conseil, l'expérience de l'ENAP, sur la scène internationale, repose sur :

- la réalisation de plusieurs projets majeurs de coopération internationale, et ce, au cours des dernières décennies;
- des interventions dans plus de 20 pays, sur les continents africain, asiatique, européen et américain;
- la formation de plusieurs milliers de formateurs et cadres ;

Au cours des dernières années, l'ENAP a considérablement renforcé les efforts qu'elle consent pour ses activités internationales. Par ceux-ci, elle vise à être reconnue sur la scène internationale :

- pour sa capacité de contribuer au développement de l'administration publique comme champ de connaissance et de pratique ;
- comme la référence en matière de transfert de l'expertise et du savoir-faire québécois en administration publique ;
- pour l'excellence de ses produits de formation et de ses services-conseils ;
- pour sa grande capacité à travailler en réseau et à développer des partenariats.

L'importante augmentation des activités internationales de l'ENAP depuis quelques années découle d'un repositionnement, notamment :

- la poursuite d'une action internationale ciblée et à fort potentiel de retombées ;
- l'intensification de ses activités dans la Francophonie et, particulièrement, sur le continent africain;
- la priorisation de son offre et, particulièrement, pour de la formation créditée en délocalisé, des services-conseils en accompagnement du pilotage des grandes réformes et dans le soutien aux Écoles nationales d'administration (ENA) ;
- l'établissement de partenariats avec d'autres institutions et avec le secteur privé.

Les produits de l'ENAP sur la scène internationale s'articulent autour :

- de programmes de formation spécialisée ou diplômante;
- de services-conseils qui répondent aux besoins des États modernes;
- des services-conseils en appui aux ENA francophones.

En 2016-2017, l'ENAP a réalisé des interventions et conclu des ententes de partenariat avec différentes organisations. Ci-après, quelques exemples de ces interventions et ententes de partenariat :

Réforme de l'État et modernisation de l'Administration (Guinée) - L'ENAP a réalisé le projet Mise en œuvre des activités de renforcement des capacités de leadership et de stratégie pour mener la réforme administrative. D'une part, ce projet visait la formation de plus de 80 cadres de l'administration publique guinéenne autour des meilleures pratiques en matière de leadership, de changement organisationnel, de communication en gestion, de gestion de l'intégrité, de gestion de projet ainsi que de suivi et d'évaluation. D'autre part, ce projet visait aussi à accompagner les autorités guinéennes autour de deux des principaux éléments de la réforme de l'État soit :

- l'amélioration de la coordination du travail gouvernemental;
- le renforcement de la gestion des ressources humaines.

Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) – Le PIFED, un programme de formation offert à l'ENAP de Québec, a été initié en 2011 avec la collaboration du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale. Depuis ses débuts, il a fait l'objet de deux accords de contribution du ministère des Affaires mondiales du Canada (AMC), totalisant 1 234 556 \$.

En plus du programme annuel offert à Québec, le PIFED est appelé, depuis 2015, à se délocaliser dans différents pays de la Francophonie. Ainsi, en 2016-2017, le PIFED a été offert 12 fois dans 6 pays différents. Au total, c'est donc plus de 391 personnes qui ont pu se former à l'évaluation du développement cette année et ainsi joindre la communauté de pratique du PIFED.

Projet Justice, Prévention et Réconciliation (Mali) – Projet mené en partie par l'ENAP, en partenariat avec Avocats sans frontières et le Centre d'étude en coopération internationale (CECI). L'implication de l'ENAP concerne plus spécifiquement le volet Gestion de l'intégrité et lutte contre la corruption. Ce volet vise à outiller les organisations de la société civile et les professionnels de la justice afin d'identifier plus efficacement les problèmes de corruption au sein du système de justice et pour qu'ils contribuent davantage à la lutte contre le phénomène. L'ensemble du projet bénéficie d'un financement de 20 M\$ du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement.

Centre de formation à distance (Mali) – Dans le cadre d'un Accord de collaboration avec le Centre de formation à distance (CFD) du Mali, les formateurs de l'ENAP offrent des sessions de formation à distance par visioconférence aux gestionnaires et aux agents de la Fonction publique du Mali. Plus de vingt formations ont été diffusées en vidéoconférence avec le CFD Mali en 2015-2016. Ces formations ont rejoint plusieurs centaines de participants.

Maîtrise en administration publique (Sénégal et Mali/Bénin) – L'ENAP a démarré au Sénégal une maîtrise en administration publique, en formule délocalisée et avec le Groupe Supdeco. La cohorte compte près d'une vingtaine d'étudiants pour le premier cours qui a eu lieu en décembre 2016. Le programme doit se terminer à l'automne 2019. De la même manière, elle a débuté les activités d'une première cohorte composée d'étudiants provenant du Mali et du Bénin. Le lancement du programme a été fait en avril 2017, lors d'une activité tenue simultanément à Bamako et Cotonou. Près d'une trentaine d'étudiants ont démarré le programme qui est le fruit d'une collaboration entre l'ENAP, le Centre de formation pour le développement du Mali (CFD-Mali) et le Centre d'éducation à distance du Bénin (CED-Bénin).

Activités de réflexion et de formation lors du Sommet de l'OIF -En marge du XVI^e Sommet de la Francophonie d'Antananarivo, Madagascar, l'ENAP, en collaboration avec l'Institut de la Francophonie pour le Développement durable (IFDD) et l'École nationale d'administration de Madagascar (ENAM), a initié une rencontre des Directeurs généraux de treize Écoles nationales d'administration (ENA) de la Francophonie. Cette rencontre visait à entreprendre une réflexion sur le rôle des ENA dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable et leur contribution au renforcement des capacités au sein de l'administration publique. En plus de ce séminaire, l'ENAP a organisé un forum public sur le rôle des États face à la nouvelle dynamique du développement durable et a dispensé une formation de trois (3) jours sur cette même thématique auprès du corps professoral de l'ENAM.

Renforcement des capacités auprès des équipes du Bureau du Vérificateur général du Mali – Déployé depuis l'automne 2016, un programme de renforcement des capacités est offert à diverses équipes du Bureau du Vérificateur général du Mali (BVG). Des formations intensives de courte durée ont été organisées, à Québec ou au Maroc, sur des thématiques d'intérêt pour la réalisation des missions du BVG. Parmi les thématiques ciblées, on note la passation de marchés publics, la vérification financière et la vérification de performance, l'évaluation et le leadership. Déjà, plus d'une quarantaine de ressources du BVG Mali ont pris part à l'une ou l'autre de ces formations.

*