

RAPPORT 2018-2019

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

Table des matières

	Section
Rapport effectif, personnel et finances 2018-2019, pages 1 à 8	1
États financiers au 30 avril 2019	2
État du traitement 2018-2019	3
Plan stratégique, 2019-2024	4
Rapport sur la performance 2018-2019 : Offre de formation de l'ENAP	5
• Rapport de la Direction de l'enseignement et de la recherche	
○ Études créditées	
○ Recherche	
• Rapport de la Direction des services aux organisations	
• Rapport de la Direction des affaires internationales	
Bilan et perspectives, 2019-2024	6
• Direction de l'enseignement et de la recherche	
• Direction des services aux organisations	
• Direction des affaires internationales	
Rapport sur les mesures mises en place pour lutter et contrer les violences à caractère sexuel	7
Rapport sur l'utilisation des allocation spécifiques dans le cadre du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur, 2018-2019.....	8
Curriculum vitae du directeur général, Guy Laforest.....	9

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

		Année universitaire (Effectif au trimestre d'automne)											
		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
Étudiant													
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP) total	EEETP	813,50	831,60	838,90	805,81	761,35	721,78	667,70	655,47	666,96	648,01	Les données rapportées dans cet onglet sont en mode « Intra-établissement » * EEETP 2018-2019: Données définitives provenant du système PRISME (UQ)
2	EEETP au 1er cycle	EEETP					S.O.						
3	EEETP au 2e cycle	EEETP	793,13	807,75	809,92	774,11	726,67	687,11	631,05	623,75	638,67	625,10	
4	EEETP au 3e cycle	EEETP	20,38	23,85	28,98	31,70	34,68	34,68	36,65	31,73	28,28	22,91	
5	Effectif étudiant total	n	2 006	2 083	2 018	1 919	1 912	1 811	1 653	1 657	1 666	1 768	
6	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n					S.O.						
7	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n					S.O.						
8	Effectif étudiant au 1er cycle	%					S.O.						
9	Effectif étudiant au 2e cycle	n	1 944	2 020	1 952	1 849	1 838	1 743	1 583	1 584	1 602	1 716	
10	Effectif étudiant au 2e cycle	%	96,91%	96,98%	96,73%	96,35%	96,13%	96,25%	95,77%	95,59%	96,16%	97,06%	
11	Effectif étudiant au 3e cycle	n	62	63	66	70	74	68	70	73	64	52	
12	Effectif étudiant au 3e cycle	%	3,09%	3,02%	3,27%	3,65%	3,87%	3,75%	4,23%	4,41%	3,84%	2,94%	
13	Effectif étudiant internationaux	n	55	104	79	72	106	127	102	113	124	168	
14	Effectif étudiant internationaux	%	2,74%	4,99%	3,91%	3,75%	5,54%	7,01%	6,17%	6,82%	7,44%	9,50%	
15	Étudiants d'universités québécoises à l'étranger	n	3	6	3	4	4	2	5	4	3	1	
16	Stagiaires postdoctoraux	n	1	2	7	11	4	11	8	3	3	3	
17	Résidents en médecine	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Nom de l'établissement :

Date :

Page 1 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

Année universitaire (Effectif au trimestre d'automne)

	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P		
Enseignants-chercheurs													
18	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	1		1	1	5		
19	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	1	1		1	1	1		
20	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	1					4		
21	Nombre de professeurs au 1er octobre (total)	n	n.d.	n.d.	n.d.	43	42	40	38	32	29	33	
22	Nombre de professeurs réguliers	n	n.d.	n.d.	n.d.	41	40	38	37	31	29	33	
23	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	27	26	24	25	20	17	17	
24	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	14	14	14	12	11	12	16	
25	Nombre de professeurs non réguliers	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	2	2	1	1			
26	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	2	2	1	1			
27	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.								
28	Nombre de chargés de cours au 1er octobre	n	n.d.	n.d.	n.d.	66	51	44	32	39	44	35	
29	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	51	44	34	25	31	32	22	
30	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	15	7	10	7	8	12	13	
31	Nombre moyen de cours par professeur	n				1,09	1,45	1,28	1,08	1,05	0,96	1,21	
32	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	n.d.	n.d.	n.d.	1,33	1,25	1,33	1,38	1,52	1,24	1,37	
33	Ratio étudiants au 1er cycle / professeur	n	En gris: Les données seront calculées par la Commission										
34	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n											
35	Ratio EETP / professeur	EETP											
36	Cours donnés par les professeurs	%					25,00	34,00	34,00	30,00	30,00	25,00	33,00
37	Cours donnés par les chargés de cours	%					75,00	66,00	66,00	70,00	70,00	75,00	67,00
38	Cours donnés par d'autres catégories d'enseignants	%					n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Nom de l'établissement :

Date :

Page 1 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

		Année universitaire (Effectif par secteur disciplinaire et sexe, au 1er octobre de l'année universitaire)											
		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P	
Professeurs selon le secteur disciplinaire													
39	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	29	28	26	26	21	17	17	
40	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.								
41	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.								
42	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.								
43	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.								
44	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.								
45	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.					1	1	1	
46	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.								
47	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.								
48	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	29	28	26	26	20	16	16	
49	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.								
50	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	14	14	14	12	11	12	16	
51	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.								
52	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.								
53	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.								
54	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.								
55	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.								
56	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.								
57	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.								
58	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.								
59	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	14	14	14	12	11	12	16	
60	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.								
61	Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	43	42	40	38	32	29	33	
62	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.								
63	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.								
64	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.								
65	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.								
66	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.								
67	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.					1	1	1	
68	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.								
69	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.								
70	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	43	42	40	38	31	28	32	
71	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.								

Nom de l'établissement :

Date :

Page 1 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

		Année universitaire (Effectif par secteur disciplinaire et sexe, au 1er octobre de l'année universitaire)										
Unité		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P	
Chargés de cours selon le secteur disciplinaire												
72	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	51	44	34	25	31	32	22
73	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.							
74	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	1	1	2	2	2	
75	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.							
76	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.							
77	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.							
78	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.	12	10	8	5	6	8	5
79	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.							
80	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.	1			1		1	1
81	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	34	30	24	16	20	18	16
82	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	3	1	1	3	3	
83	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	15	7	10	7	8	12	13
84	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.							
85	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.							
86	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.							
87	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.							
88	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.							
89	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.	5	4	2	2	1	2	1
90	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.							
91	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.						1	
92	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	10	3	8	4	5	9	10
93	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.				1	2		2
94	Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	66	51	44	32	39	44	35
95	Sciences de la santé	n	n.d.	n.d.	n.d.							
96	Sciences pures	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	1	1	2	2	2	
97	Sciences appliquées	n	n.d.	n.d.	n.d.							
98	Arts	n	n.d.	n.d.	n.d.							
99	Lettres	n	n.d.	n.d.	n.d.							
100	Sciences humaines	n	n.d.	n.d.	n.d.	17	14	10	7	7	10	6
101	Éducation	n	n.d.	n.d.	n.d.							
102	Droit	n	n.d.	n.d.	n.d.	1			1		2	1
103	Administration	n	n.d.	n.d.	n.d.	44	33	32	20	25	27	26
104	Autres	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	3	1	2	5	3	2

Notes méthodologiques siège social

Enseignants-chercheurs, professeurs et chargés de cours :

1. Sources de données

Enquête SYSPER, fichiers de déclaration finaux, 2012-2013 à 2017-2018, septembre 2019.
Enquête SYSPER, fichiers de déclaration provisoires, 2018-2019, septembre 2019.

2. Sélection de la population des enseignants-chercheurs

Conformément aux définitions exprimées par la Commission parlementaire à l'onglet "Définitions et informations", nous avons retenu les « professeurs et chercheurs avec rang académique au 1er octobre, incluant ceux qui exercent des fonctions administratives telles que directeur de département ou de module. Les professeurs occupant des postes de la direction académique, tels que doyens ou vice-doyens, ne sont pas comptabilisés ici. [...] Les professeurs en congé (sans solde, maladie, parental, de perfectionnement ou sabbatique) font partie des effectifs. Les professeurs invités sont également comptabilisés. Uniquement les professeurs avec une rémunération de base au 1er octobre sont dénombrés ». Ceci inclut autant les professeurs à temps plein et à temps partiel, ainsi que les professeurs réguliers, contractuels et substitués au 1er octobre de chaque année.

3. Nombre de professeurs récemment embauchés

Afin d'éviter les biais liés à la date d'embauche dans l'établissement sur un poste autre que celui de professeur, c'est une recherche par matricule qui a été utilisée aux fins de comptabilisation des nouveaux professeurs embauchés. Si le matricule d'un professeur n'est pas retrouvé dans l'année financière précédente comme professeur, directeur académique ou cadre supérieur, il est alors comptabilisé comme un professeur récemment embauché. Si le professeur occupait un emploi de directeur académique ou de cadre supérieur pendant l'année financière précédente, il ne compte pas comme un professeur récemment embauché, puisqu'il y a de fortes chances qu'il ait été professeur avant d'obtenir ces fonctions. Si un professeur était plutôt stagiaire postdoctoral l'année précédente, il sera comptabilisé comme un professeur récemment embauché. Les professeurs invités sont retirés du calcul, tel que stipulé dans la définition fournie dans l'onglet "Définitions et informations".

4. Sélection de la population des chargés de cours

Conformément aux définitions exprimées par la Commission parlementaire à l'onglet "Définitions et informations", nous avons retenu uniquement les chargés de cours qui, au 1er octobre, recevaient une rémunération de base, autre qu'une rétroactivité, pour une activité d'enseignement listée dans le système GDEU.

Nom de l'établissement :

Date :

Page 1 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

5. Nombre moyen de cours par chargé de cours

Cette moyenne a été calculée uniquement à partir de la population des chargés de cours identifiée précédemment et du nombre d'heures liées aux activités GDEU qui leur étaient attribuées au 1er octobre, dans la perspective où une charge d'enseignement équivaut à 45 heures. Cet élément est toutefois à revoir par les universités, le système de paie n'étant pas le système le plus détaillé pour déterminer la charge d'enseignement. **Puisque cet élément existait déjà dans l'ancienne grille de la Loi 95, nous suggérons aux établissements de se référer à ce qui était fait à l'interne auparavant pour cette ligne, tout comme les lignes 31 et 36 à 38, pour lesquelles nous ne disposons d'aucune donnée.**

6. Attribution des secteurs disciplinaires

La répartition des professeurs par famille disciplinaire a été réalisée à partir du code CLARDER de la principale discipline d'enseignement attribué par les établissements à chacun de leurs professeurs dans le SYSPER. Les CLARDER ont été convertis vers un CLASS correspondant, puis vers le secteur disciplinaire établi par la Commission à l'onglet "Table de conversion". Si un CLARDER non documenté était rencontré, la discipline liée au département était utilisée aux fins de classification. Les professeurs apparaissant dans la discipline « Autres » sont ceux dont le CLARDER et le département sont plurisectoriels.

La répartition des chargés de cours par famille disciplinaire, pour sa part, est déterminée sur la base du nombre d'heures liées aux activités GDEU qui leurs étaient attribuées au 1er octobre. Un CLARDER étant associé à chaque cours, il a été converti vers un CLASS et ensuite vers le secteur disciplinaire établi par la Commission dans l'onglet "Table de conversion". Le secteur disciplinaire retenu est celui cumulant le plus grand nombre d'heures d'enseignement pour les activités GDEU identifiées au 1er octobre. Si un même nombre d'heures était cumulé dans plus d'un secteur disciplinaire, la priorité a été accordée selon la hiérarchie présentée dans la grille.

7. Déclinaison selon le genre et total

Les individus non genrés ou pour lesquels le genre n'est pas documenté au système sont exclus des répartitions homme/femme, mais font partie des totaux.

^P Les données sur le personnel pour l'année 2018-2019 sont provisoires, n'ayant fait l'objet d'aucune reddition de compte et n'ayant donc fait l'objet d'aucune approbation de diffusion par l'établissement.

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
1er cycle - Baccalauréat		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
105	Hommes	n										
106	Sciences de la santé	n										
107	Sciences pures	n										
108	Sciences appliquées	n										
109	Arts	n										
110	Lettres	n					S.O.					
111	Sciences humaines	n										
112	Education	n										
113	Droit	n										
114	Administration	n										
115	Autres ¹	n										
116	Femmes	n										
117	Sciences de la santé	n										
118	Sciences pures	n										
119	Sciences appliquées	n										
120	Arts	n										
121	Lettres	n										
122	Sciences humaines	n					S.O.					
123	Education	n										
124	Droit	n										
125	Administration	n										
126	Autres	n										
127	Total	n										
128	Sciences de la santé	n										
129	Sciences pures	n										
130	Sciences appliquées	n										
131	Arts	n										
132	Lettres	n						S.O.				
133	Sciences humaines	n										
134	Education	n										
135	Droit	n										
136	Administration	n										
137	Autres	n										

Les données rapportées dans cet onglet sont en mode « Intra-établissement »

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
1er cycle - Autres sanctions	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
138 Hommes	n										
139 Sciences de la santé	n										
140 Sciences pures	n										
141 Sciences appliquées	n										
142 Arts	n										
143 Lettres	n						S.O.				
144 Sciences humaines	n										
145 Éducation	n										
146 Droit	n										
147 Administration	n										
148 Autres	n										
149 Femmes	n										
150 Sciences de la santé	n										
151 Sciences pures	n										
152 Sciences appliquées	n										
153 Arts	n										
154 Lettres	n						S.O.				
155 Sciences humaines	n										
156 Éducation	n										
157 Droit	n										
158 Administration	n										
159 Autres	n										
160 Total	n										
161 Sciences de la santé	n										
162 Sciences pures	n										
163 Sciences appliquées	n										
164 Arts	n										
165 Lettres	n						S.O.				
166 Sciences humaines	n										
167 Éducation	n										
168 Droit	n										
169 Administration	n										
170 Autres	n										

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
2e cycle - Maîtrise		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
171	Hommes	n	576	551	522	492	445	419	415	447	453	509	
172	Sciences de la santé	n											
173	Sciences pures	n											
174	Sciences appliquées	n	14	12	10	2	3	2	1				
175	Arts	n											
176	Lettres	n											
177	Sciences humaines	n											
178	Éducation	n											
179	Droit	n											
180	Administration	n	562	539	512	490	442	417	414	447	453	509	
181	Autres	n											
182	Femmes	n	590	615	563	537	493	499	482	516	530	578	
183	Sciences de la santé	n											
184	Sciences pures	n											
185	Sciences appliquées	n	5	5	7	2	1						
186	Arts	n											
187	Lettres	n											
188	Sciences humaines	n											
189	Éducation	n											
190	Droit	n											
191	Administration	n	585	610	556	535	492	499	482	516	530	578	
192	Autres	n											
193	Total	n	1 166	1 166	1 085	1 029	938	918	897	963	983	1 087	
194	Sciences de la santé	n											
195	Sciences pures	n											
196	Sciences appliquées	n	19	17	17	4	4	2	1	0	0	0	
197	Arts	n											
198	Lettres	n											
199	Sciences humaines	n											
200	Éducation	n											
201	Droit	n											
202	Administration	n	1 147	1 149	1 068	1 025	934	916	896	963	983	1 087	
203	Autres	n											

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
2e cycle - Autres sanctions	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
204 Hommes	n	320	369	350	345	364	343	266	243	238	214
205 Sciences de la santé	n										
206 Sciences pures	n										
207 Sciences appliquées	n	7	9	3	4	4	4	1	2	1	
208 Arts	n										
209 Lettres	n										
210 Sciences humaines	n										
211 Éducation	n										
212 Droit	n										
213 Administration	n	261	285	292	280	305	285	240	225	228	200
214 Autres	n	52	75	55	61	55	54	25	16	9	14
215 Femmes	n	458	485	517	475	536	482	420	378	381	415
216 Sciences de la santé	n										
217 Sciences pures	n										
218 Sciences appliquées	n	12	4	3	2	6	6	4	4	3	
219 Arts	n										
220 Lettres	n										
221 Sciences humaines	n										
222 Éducation	n										
223 Droit	n										
224 Administration	n	398	403	448	404	460	421	386	360	365	404
225 Autres	n	48	78	66	69	70	55	30	14	13	11
226 Total	n	778	854	867	820	900	825	686	621	619	629
227 Sciences de la santé	n										
228 Sciences pures	n										
229 Sciences appliquées	n	19	13	6	6	10	10	5	6	4	0
230 Arts	n										
231 Lettres	n										
232 Sciences humaines	n										
233 Éducation	n										
234 Droit	n										
235 Administration	n	659	688	740	684	765	706	626	585	593	604
236 Autres	n	100	153	121	130	125	109	55	30	22	25

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
3e cycle - Doctorat		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
237	Hommes	n	24	24	37	34	37	34	31	37	33	28
238	Sciences de la santé	n										
239	Sciences pures	n										
240	Sciences appliquées	n										
241	Arts	n										
242	Lettres	n										
243	Sciences humaines	n										
244	Éducation	n										
245	Droit	n										
246	Administration	n	24	24	37	34	37	34	31	37	33	28
247	Autres	n										
248	Femmes	n	20	20	20	23	22	26	27	26	23	17
249	Sciences de la santé	n										
250	Sciences pures	n										
251	Sciences appliquées	n										
252	Arts	n										
253	Lettres	n										
254	Sciences humaines	n										
255	Éducation	n										
256	Droit	n										
257	Administration	n	20	20	20	23	22	26	27	26	23	17
258	Autres	n										
259	Total	n	44	44	57	57	59	60	58	63	56	45
260	Sciences de la santé	n										
261	Sciences pures	n										
262	Sciences appliquées	n										
263	Arts	n										
264	Lettres	n										
265	Sciences humaines	n										
266	Éducation	n										
267	Droit	n										
268	Administration	n	44	44	57	57	59	60	58	63	56	45
269	Autres	n										

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
3e cycle - Autres sanctions	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
270 Hommes	n	14	12	5	5	8	6	7	7	5	5	
271 Sciences de la santé	n											
272 Sciences pures	n											
273 Sciences appliquées	n											
274 Arts	n											
275 Lettres	n											
276 Sciences humaines	n											
277 Éducation	n											
278 Droit	n											
279 Administration	n	14	11	5	4	7	5	6	6	4	5	
280 Autres	n		1		1	1	1	1	1	1		
281 Femmes	n	4	7	4	8	7	2	5	3	3	2	
282 Sciences de la santé	n											
283 Sciences pures	n											
284 Sciences appliquées	n											
285 Arts	n											
286 Lettres	n											
287 Sciences humaines	n											
288 Éducation	n											
289 Droit	n											
290 Administration	n	4	7	4	7	5	2	4	3	2	2	
291 Autres	n				1	2		1		1		
292 Total	n	18	19	9	13	15	8	12	10	8	7	
293 Sciences de la santé	n											
294 Sciences pures	n											
295 Sciences appliquées	n											
296 Arts	n											
297 Lettres	n											
298 Sciences humaines	n											
299 Éducation	n											
300 Droit	n											
301 Administration	n	18	18	9	11	12	7	10	9	6	7	
302 Autres	n		1		2	3	1	2	1	2		

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

		Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)										
Total (grades)	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
303 Hommes	n	600	575	559	526	482	453	446	484	486	537	
304 Sciences de la santé	n											
305 Sciences pures	n											
306 Sciences appliquées	n	14	12	10	2	3	2	1				
307 Arts	n											
308 Lettres	n											
309 Sciences humaines	n											
310 Éducation	n											
311 Droit	n											
312 Administration	n	586	563	549	524	479	451	445	484	486	537	
313 Autres	n											
314 Femmes	n	610	635	583	560	515	525	509	542	553	595	
315 Sciences de la santé	n											
316 Sciences pures	n											
317 Sciences appliquées	n	5	5	7	2	1						
318 Arts	n											
319 Lettres	n											
320 Sciences humaines	n											
321 Éducation	n											
322 Droit	n											
323 Administration	n	605	630	576	558	514	525	509	542	553	595	
324 Autres	n											
325 Total	n	1 210	1 210	1 142	1 086	997	978	955	1 026	1 039	1 132	
326 Sciences de la santé	n											
327 Sciences pures	n											
328 Sciences appliquées	n	19	17	17	4	4	2	1				
329 Arts	n											
330 Lettres	n											
331 Sciences humaines	n											
332 Éducation	n											
333 Droit	n											
334 Administration	n	1191	1193	1125	1082	993	976	954	1026	1039	1132	
335 Autres	n											

Nom de l'établissement :

Date :

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
Total (autres sanctions)	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
336 Hommes	n	334	381	355	350	372	349	273	250	243	219
337 Sciences de la santé	n										
338 Sciences pures	n										
339 Sciences appliquées	n	7	9	3	4	4	4	1	2	1	
340 Arts	n										
341 Lettres	n										
342 Sciences humaines	n										
343 Éducation	n										
344 Droit	n										
345 Administration	n	275	296	297	284	312	290	246	231	232	205
346 Autres	n	52	76	55	62	56	55	26	17	10	14
347 Femmes	n	462	492	521	483	543	484	425	381	384	417
348 Sciences de la santé	n										
349 Sciences pures	n										
350 Sciences appliquées	n	12	4	3	2	6	6	4	4	3	
351 Arts	n										
352 Lettres	n										
353 Sciences humaines	n										
354 Éducation	n										
355 Droit	n										
356 Administration	n	402	410	452	411	465	423	390	363	367	406
357 Autres	n	48	78	66	70	72	55	31	14	14	11
358 Total	n	796	873	876	833	915	833	698	631	627	636
359 Sciences de la santé	n										
360 Sciences pures	n										
361 Sciences appliquées	n	19	13	6	6	10	10	5	6	4	0
362 Arts	n										
363 Lettres	n										
364 Sciences humaines	n										
365 Éducation	n										
366 Droit	n										
367 Administration	n	677	706	749	695	777	713	636	594	599	611
368 Autres	n	100	154	121	132	128	110	57	31	24	25

Nom de l'établissement :

Date :

Page 2 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Année universitaire (Effectif étudiant par secteur disciplinaire et sexe, au trimestre d'automne)											
Total (toutes les sanctions)	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
369 Hommes	n	934	956	914	876	854	802	719	734	729	756
370 Sciences de la santé	n										
371 Sciences pures	n										
372 Sciences appliquées	n	21	21	13	6	7	6	2	2	1	
373 Arts	n										
374 Lettres	n										
375 Sciences humaines	n										
376 Éducation	n										
377 Droit	n										
378 Administration	n	861	859	846	808	791	741	691	715	718	742
379 Autres	n	52	76	55	62	56	55	26	17	10	14
380 Femmes	n	1 072	1 127	1 104	1 043	1 058	1 009	934	923	937	1 012
381 Sciences de la santé	n										
382 Sciences pures	n										
383 Sciences appliquées	n	17	9	10	4	7	6	4	4	3	
384 Arts	n										
385 Lettres	n										
386 Sciences humaines	n										
387 Éducation	n										
388 Droit	n										
389 Administration	n	1007	1040	1028	969	979	948	899	905	920	1001
390 Autres	n	48	78	66	70	72	55	31	14	14	11
391 Total	n	2 006	2 083	2 018	1 919	1 912	1 811	1 653	1 657	1 666	1 768
392 Sciences de la santé	n										
393 Sciences pures	n										
394 Sciences appliquées	n	38	30	23	10	14	12	6	6	4	0
395 Arts	n										
396 Lettres	n										
397 Sciences humaines	n										
398 Éducation	n										
399 Droit	n										
400 Administration	n	1 868	1 899	1 874	1 777	1 770	1 689	1 590	1 620	1 638	1 743
401 Autres	n	100	154	121	132	128	110	57	31	24	25

Source : Extraction du système GDEU en ligne en date du 11 septembre 2019.

1: La catégorie Autres comprend les études plurisectorielles, les données sans objet et les valeurs indéterminées.

Nom de l'établissement :															Date :			
I. Éléments d'information															II. Observations		III. Remarques	
INDICATEURS - RÉUSSITE ACADEMIQUE																		
Taux de réussite des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade																		
	Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Taux de réussite des études de baccalauréat																		
402	Persévérance après 1 an	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
403	Diplomation après 6 ans	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
Taux de réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant																		
404	Sciences de la santé	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
405	Sciences pures	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
406	Sciences appliquées	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
407	Arts	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
408	Lettres	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
409	Sciences humaines	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
410	Éducation	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
411	Droit	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
412	Administration	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
413	Autres	%	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.			
Taux de réussite des études de 2e et de 3e cycles																		
414	Diplomation à la maîtrise après 4 ans	%	82,89	75,00	78,95	75,86	75,45	79,79	77,06	80,25	82,95	75,34	81,25	n.d.	n.d.	n.d.		
415	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	88,16	84,52	80,26	79,31	79,09	86,17	84,40	86,42	85,23	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
416	Diplomation au doctorat après 8 ans	%	33,33	0,00	0,00	0,00	33,33	-	0,00	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade (Total de la cohorte en nombre absolu)																		
	Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
	Baccalauréat	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Maîtrise	n	76	84	76	87	110	94	109	81	88	73	64	n.d.	n.d.	n.d.		
	Doctorat	n	6	4	4	4	3	-	3	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		

Nom de l'établissement :															Date :			
I. Éléments d'information															II. Observations		III. Remarques	
Nombre de diplômés de la cohorte des personnes nouvellement inscrites à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade (Total de la cohorte en nombre absolu)																		
	Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Réussite des études de baccalauréat																		
417	Persévérance après 1 an	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
418	Diplomation après 6 ans	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant																		
419	Sciences de la santé	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
420	Sciences pures	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
421	Sciences appliquées	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
422	Arts	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
423	Lettres	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
424	Sciences humaines	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
425	Éducation	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
426	Droit	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
427	Administration	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
428	Autres	n	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Réussite des études de 2e et de 3e cycles																		
429	Diplomation à la maîtrise après 4 ans	n	63	63	60	66	83	75	84	65	73	55	52	n.d.	n.d.	n.d.		
430	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	n	67	71	61	69	87	81	92	70	75	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
431	Diplomation au doctorat après 8 ans	n	2	0	0	0	1	-	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Durée moyenne des études au baccalauréat																		
432	Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
433	Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
434	Sciences appliquées	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
435	Arts	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
436	Lettres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
437	Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
438	Éducation	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
439	Droit	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
440	Administration	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
441	Autres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
442	Ensemble des secteurs	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Durée moyenne des études de maîtrise																		
443	Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
444	Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
445	Sciences appliquées	an	-	-	-	-	-	2,22	3,17	3,00	2,17	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
446	Arts	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
447	Lettres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
448	Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
449	Éducation	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
450	Droit	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
451	Administration	an	2,16	2,33	1,95	2,18	2,22	2,36	2,42	2,24	2,09	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
452	Autres	an	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
453	Ensemble des secteurs	an	2,16	2,33	1,95	2,18	2,22	2,35	2,45	2,25	2,10	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Durée moyenne des études de doctorat																		
454	Sciences de la santé	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
455	Sciences pures	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
456	Sciences appliquées	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
457	Arts	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
458	Lettres	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
459	Sciences humaines	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
460	Éducation	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
461	Droit	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
462	Administration	an	5,83	-	-	-	8,00	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
463	Autres	an	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
464	Ensemble des secteurs	an	5,83	-	-	-	8,00	-	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		

Nom de l'établissement :

Date :

Page 4 de 8

I. Éléments d'information

II. Observations

III. Remarques

INDICATEURS - EFFECTIF DU PERSONNEL

Année universitaire (Effectif au 1er octobre de l'année universitaire)

Effectif régulier selon la catégorie de personnel	Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019 ^P
465 Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	58	56	50	51	44	43	42
466 Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	6	6	4	5	4	5	5
467 Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	27	26	24	25	20	17	17
468 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	1					
469 Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.							
470 Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
471 Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	7	8	7	6	6	7	7
472 Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	8	8	8	8	8	8	7
473 Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	5	5	5	5	5	5	6
474 Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.	3	2	2	2	1	1	
475 Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.							
476 Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	95	97	91	87	84	77	82
477 Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	10	10	9	8	10	8	7
478 Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	14	14	14	12	11	12	16
479 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	3	3	3	3	1	1	2
480 Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.							
481 Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
482 Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	14	14	12	11	12	13	14
483 Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	28	29	26	25	27	27	28
484 Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	26	27	27	28	23	16	15
485 Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.							
486 Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.							
487 Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	153	153	141	138	128	120	124
488 Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.	16	16	13	13	14	13	12
489 Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	41	40	38	37	31	29	33
490 Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	5	4	3	3	1	1	2
491 Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.							
492 Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
493 Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	21	22	19	17	18	20	21
494 Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	36	37	34	33	35	35	35
495 Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	31	32	32	33	28	21	21
496 Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.	3	2	2	2	1	1	
497 Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.							

Année universitaire (Effectif au 1er octobre de l'année universitaire)

Effectif non régulier selon la catégorie de personnel		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019^P
498	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	25	37	43	31	38	41	58
499	Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.		1	1		1		
500	Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	2	2	1	1		
501	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	13	10	12	9	7	10	11
502	Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.		15	14	11	16	18	32
503	Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
504	Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	8	6	9	6	9	8	9
505	Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	1	2	2	2	1	2	4
506	Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.		1	3			1	
507	Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.							
508	Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.	1			2	3	2	2
509	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	45	71	79	73	53	63	71
510	Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.			2	1			
511	Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.							
512	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	18	13	12	13	8	9	10
513	Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.		16	21	21	14	21	21
514	Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
515	Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	13	17	18	20	17	20	24
516	Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	6	8	7	4	2	1	5
517	Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	8	16	18	13	9	9	7
518	Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.		1	1				
519	Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.				1	3	3	4
520	Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	70	108	122	104	91	104	129
521	Direction	n	n.d.	n.d.	n.d.		1	3	1	1		
522	Professeurs	n	n.d.	n.d.	n.d.	2	2	2	1	1		
523	Autre personnel d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.	31	23	24	22	15	19	21
524	Personnel périphérique d'ens. ou de rech.	n	n.d.	n.d.	n.d.		31	35	32	30	39	53
525	Gérance	n	n.d.	n.d.	n.d.							
526	Personnel professionnel	n	n.d.	n.d.	n.d.	21	23	27	26	26	28	33
527	Personnel technique	n	n.d.	n.d.	n.d.	7	10	9	6	3	3	9
528	Personnel de bureau	n	n.d.	n.d.	n.d.	8	17	21	13	9	10	7
529	Personnel de métiers et services	n	n.d.	n.d.	n.d.		1	1				
530	Personnel périphérique de soutien	n	n.d.	n.d.	n.d.	1			3	6	5	6

Effectif de chargés de cours		Unité	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019^P
531	Total	n	n.d.	n.d.	n.d.	66	51	44	32	39	44	35
532	Hommes	n	n.d.	n.d.	n.d.	51	44	34	25	31	32	22
533	Femmes	n	n.d.	n.d.	n.d.	15	7	10	7	8	12	13

Notes méthodologiques siège social

1. Sources de données

Enquête SYSPER, fichiers de déclaration fiscaux, 2012-2013 à 2017-2018, septembre 2019.
Enquête SYSPER, fichiers de déclaration provisoires, 2018-2019, septembre 2019.

2. Sélection du personnel

Conformément aux définitions exprimées par la Commission parlementaire à l'onglet "Définitions et informations", nous avons retenu tous les employés qui recevaient une rémunération de base au 1er octobre. Ceci inclut autant les employés à temps plein qu'à temps partiel, que les réguliers, contractuels, temporaires, substitués ou surnuméraires. « Veuillez noter que les employés en congé (sans solde, maladie, parental, de perfectionnement ou sabbatique) font partie des effectifs. Les employés ne sont dénombrés qu'une seule fois dans le tableau. Une méthodologie de prépondérance a été utilisée dans les situations de double emplois dans laquelle, par exemple, les emplois périphériques ne sont pas choisis en premier. ». Plus précisément, les prépondérances permettent par exemple de prioriser un emploi régulier à temps plein de professionnel par rapport à un emploi non régulier à temps plein de gérance, si les deux sont identifiés comme étant actifs au 1er octobre. À noter que les effectifs de professeurs correspondent à ceux de la page 1.

La grille de prépondérance est la suivante et doit se lire de gauche à droite (A à C), puis de haut en bas (1 à 10) :

Statut de poste (A)	Régime d'emploi (B)	Groupe d'emploi (C)
		1. Direction
		2. Professeurs
		3. Gérance
		4. Professionnel

1. Régulier	1. Temps plein	5. Technique
		6. Bureau
		7. Métiers et services
		8. Autre personnel E&R
		9. Personnel périphérique E&R
	10. Personnel périphérique de soutien	
	2. Temps partiel	1. Direction
		2. Professeurs
		3. Gérance
		4. Professionnel
5. Technique		
2. Non régulier	1. Temps plein	6. Bureau
		7. Métiers et services
		8. Autre personnel E&R
		9. Personnel périphérique E&R
		10. Personnel périphérique de soutien
	2. Temps partiel	1. Direction
		2. Professeurs
		3. Gérance
		4. Professionnel
		5. Technique
		6. Bureau
		7. Métiers et services
		8. Autre personnel E&R
		9. Personnel périphérique E&R
		10. Personnel périphérique de soutien

4. Sélection des chargés de cours

Conformément aux définitions exprimées par la Commission parlementaire à l'onglet "Définitions et informations", nous avons retenu uniquement les chargés de cours qui, au 1er octobre, recevaient une rémunération de base, autre qu'une rétroactivité, pour une activité d'enseignement listée dans le système GDEU. À noter que l'effectif des chargés de cours correspond à celui de la page 1. VOIR AUSSI les notes particulières aux lignes 31,32,36,37 et 38

5. Déclinaison selon le genre et total

Les individus non générés ou pour lesquels le genre n'est pas documenté au système sont exclus des répartitions homme/femme, mais font partie des totaux.

^P Les données sur le personnel pour l'année 2018-2019 sont provisoires, n'ayant fait l'objet d'aucune reddition de compte et n'ayant donc fait l'objet d'aucune approbation de diffusion par l'établissement.

Nom de l'établissement :										Date :	
										Page 5 de 8	
I. Éléments d'information		II. Observations								III. Remarques	
DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DE FONCTIONNEMENT											
Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)											
Fonds de fonctionnement		Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
A. Produits											
534	Subventions	k\$	20 580	26 141	22 921	22 484	19 818	20 641	19 953	20 099	21 591
535	Subvention du MEES (515)	k\$	15 055	16 640	15 594	15 623	14 236	14 913	13 950	13 749	15 383
536	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	k\$	3 898	6 463	3 756	3 680	3 575	2 672	2 311	2 479	2 641
537	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	k\$	249	82	211	226	330	229	272	346	424
538	Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	k\$	1 378	2 956	3 360	2 956	1 677	2 827	3 421	3 525	3 143
539	Produits provenant des étudiants	k\$	4 640	4 131	7 843	6 785	6 339	4 866	4 166	4 699	6 869
540	Droits de scolarité (401)	k\$	3 662	3 034	6 779	5 666	5 190	3 678	2 761	3 228	5 510
541	Montants forfaitaires réglementés des étudiants étrangers (402)	k\$	274	396	384	356	414	460	641	659	555
542	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	k\$	76	89	81	51	51	46	49	56	55
543	Montants forfaitaires supplémentaires des étudiants étrangers (404)	k\$	0	0	0	36	41	46	64	66	56
544	Cotisations des étudiants (455)	k\$	83	83	80	78	78	73	73	77	77
545	Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	k\$	447	453	519	542	532	563	579	614	616
546	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	k\$	97	76	0	55	32	1	0	0	0
547	Autres produits	k\$	1 688	740	827	1 243	1 525	1 411	1 262	957	1 011
548	Intérêts et dividendes (435)	k\$	8	(2)	25	37	30	2	86	41	23
549	Intérêts sur les avances interfonds (440)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
550	Produits provenant du fonds de dotation (445)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
551	Produits provenant d'une fondation (446)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
552	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	k\$	641	63	(0)	412	550	401	263	19	16
553	Gains sur vente de placement (526)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
554	Recouvrement des coûts indirects (465)	k\$	267	114	179	290	91	110	201	218	261
555	Ventes externes (460)	k\$	657	432	257	117	84	128	148	147	153
556	Autres produits (466, 470)	k\$	114	133	365	387	770	770	565	533	558
557	Total des produits	k\$	26 908	31 012	31 591	30 513	27 682	26 918	25 382	25 756	29 471

Nom de l'établissement :										Date :
										Page 5 de 8
I. Éléments d'information		II. Observations								III. Remarques
DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DE FONCTIONNEMENT										
Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)										
Fonds de fonctionnement	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
B. Charges										
558 Masse salariale	k\$	18 525	21 485	20 797	20 423	19 718	18 224	16 449	15 550	18 330
559 Direction	k\$	1 347	1 672	1 963	1 928	2 205	2 007	1 830	1 575	1 731
560 Gérance	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
561 Enseignants-chercheurs	k\$	5 017	5 619	6 075	5 913	5 453	5 111	4 922	4 033	4 652
562 Chargés de cours	k\$	4 679	5 146	1 664	1 325	1 322	1 166	1 271	1 431	1 650
563 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	k\$	33	54	1 980	1 653	1 509	1 132	862	816	1 027
564 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	k\$	188	158	195	311	266	163	123	86	108
565 Personnel professionnel non enseignant	k\$	3 828	4 576	4 819	5 092	4 700	4 733	3 914	4 267	5 294
566 Personnel de soutien technique	k\$	1 747	2 127	2 122	2 139	2 229	2 088	2 051	2 027	2 611
567 Personnel de soutien de bureau	k\$	1 522	1 884	1 757	1 862	1 900	1 692	1 432	1 272	1 234
568 Personnel de métier et ouvrier	k\$	164	250	222	199	134	132	43	43	23
569 Avantages sociaux (700)	k\$	3 073	3 709	3 976	4 075	3 764	3 376	3 211	3 163	4 118
570 Autres charges	k\$	5 108	5 665	8 740	8 431	7 322	6 213	5 359	6 099	6 525
571 Avantages sociaux futurs (704)	k\$	82	(281)	54	137	37	(25)	(438)	96	85
572 congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	k\$	186	0	0	0	0	0	0	0	0
573 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	k\$	0	0	0	0	0	0	11	0	0
574 Stagiaires Postdoctoraux (706)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
575 Formation et perfectionnement (710)	k\$	29	61	37	33	22	41	31	34	31
576 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	k\$	996	1 193	1 202	1 128	857	810	978	870	986
577 Bourses (735)	k\$	43	45	28	50	58	47	126	228	199
578 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	k\$	206	188	206	162	222	224	580	495	401
579 Fournitures et matériel (745)	k\$	708	743	686	617	461	478	466	318	414
580 Coûts des marchandises vendues (755)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
581 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	k\$	1 869	2 588	4 557	4 667	3 975	3 222	2 348	2 706	3 034
582 Volumes et périodiques (750)	k\$	121	132	121	115	136	107	125	121	114
583 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	k\$	327	320	649	677	667	562	552	580	619
584 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	k\$	470	388	354	272	301	218	191	178	208
585 Location-exploitation (830)	k\$	110	87	181	68	165	97	78	59	43
586 Pertes sur vente de placements (886)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
587 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	k\$	174	161	220	305	255	159	223	257	230
588 Biens de nature non capitalisable (893)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
589 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	k\$	107	109	156	130	154	99	97	74	91
590 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
591 Autres charges (860, 870)	k\$	(319)	(70)	290	71	12	174	(8)	83	70
592 Virements interfonctions (877)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
593 Ventes internes (878)	k\$	0	(329)	(435)	(505)	(360)	(203)	(184)	(170)	(161)
594 Gains et pertes latents (879)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
595 Total avant éléments extraordinaires	k\$	26 706	30 529	33 077	32 424	30 443	27 610	24 835	24 641	28 812
596 Éléments extraordinaires (880)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
597 Total des charges	k\$	26 706	30 529	33 077	32 424	30 443	27 610	24 835	24 641	28 812
598 Résultat de l'exercice	k\$	202	483	(1 486)	(1 912)	(2 761)	(692)	547	1 114	659

Nom de l'établissement :											Date :
											Page 6 de 8
I. Éléments d'information		II. Observations									III. Remarques
DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS AVEC RESTRICTIONS											
Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)											
Fonds avec restrictions	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
A. Produits											
599	Subventions	k\$	2 172	2 560	2 206	2 482	2 534	2 345	2 652	2 991	3 277
600	Subvention du Ministère (515)	k\$	35	90	30	37	34	100	80	39	172
601	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	k\$	1 205	975	692	791	453	438	358	542	1 506
602	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	k\$	952	1 518	1 457	1 426	1 889	1 546	1 593	1 687	1 421
603	Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	k\$	(20)	(23)	26	227	158	261	621	723	178
604	Autres produits	k\$	298	329	500	(18)	147	650	105	(43)	237
605	Intérêts et de dividendes (435)	k\$	0	0	0	0	0	2	0	0	0
606	Intérêts sur les avances interfonds (440)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
607	Produits provenant du fonds de dotation (445)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
608	Produits provenant d'une fondation (446)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
609	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	k\$	289	336	369	(21)	144	666	58	60	281
610	Gains sur vente de placements (526)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
611	Ventes externes (460)	k\$	9	(7)	142	0	0	1	46	0	1
612	Autres produits (466, 470)	k\$	0	0	(11)	3	2	(19)	1	(103)	(45)
613	Total des produits	k\$	2 470	2 889	2 706	2 464	2 681	2 995	2 758	2 948	3 514

Nom de l'établissement :											Date :
											Page 6 de 8
I. Éléments d'information		II. Observations									III. Remarques
DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS AVEC RESTRICTIONS											
Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)											
Fonds avec restrictions	Unité	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
B. Charges											
614	Masses salariales	k\$	1 046	1 224	1 000	626	876	1 139	1 309	1 537	1 665
615	Direction	k\$	0	1	0	0	0	0	3	7	4
616	Gérance	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
617	Enseignants-chercheurs	k\$	119	139	124	141	162	117	106	161	197
618	Chargés de cours	k\$	35	30	28	18	34	7	0	0	0
619	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	k\$	48	52	20	11	60	49	104	230	106
620	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	k\$	114	180	123	139	188	324	319	432	619
621	Personnel professionnel non enseignant	k\$	692	737	625	221	367	523	648	596	634
622	Personnel de soutien technique	k\$	22	76	65	56	51	86	83	53	37
623	Personnel de soutien de bureau	k\$	17	7	16	41	14	32	45	58	68
624	Personnel de métier et ouvrier	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
625	Avantages sociaux	k\$	175	227	176	101	136	198	231	238	253
626	Autres charges	k\$	1 249	1 345	1 529	1 743	1 670	1 560	1 217	1 195	1 608
627	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
628	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
629	Stagiaires postdoctoraux (706)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
630	Formation et perfectionnement (710)	k\$	26	5	0	0	0	0	0	0	0
631	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	k\$	300	258	341	361	371	288	428	439	329
632	Bourses (735)	k\$	110	318	392	327	442	324	184	150	174
633	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	k\$	9	3	3	12	14	10	15	5	3
634	Fournitures et matériel (745)	k\$	62	45	45	38	48	28	19	30	38
635	Coûts des marchandises vendues (755)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
636	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	k\$	384	447	502	635	592	286	398	456	668
637	Volumes et périodiques (750)	k\$	0	2	6	4	3	4	4	8	2
638	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	k\$	1	0	0	4	0	121	0	0	0
639	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	k\$	23	56	52	58	72	19	1	1	4
640	Location exploitation (830)	k\$	7	3	1	2	1	1	2	2	5
641	Transfert de coûts indirects (865)	k\$	267	189	179	294	91	110	147	94	343
642	Pertes sur vente de placements (886)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
643	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	k\$	58	20	7	7	34	367	16	10	41
644	Biens de nature non capitalisable (893)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
645	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	k\$	0	0	1	2	1	2	3	1	1
646	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
647	Autres charges (860, 870)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
648	Virements interfonctions (877)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
649	Ventes internes (878)	k\$	0	0	0	(6)	(1)	0	(1)	(1)	1
650	Gains et pertes latents (879)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
651	Total avant éléments extraordinaires	k\$	2 470	2 795	2 706	2 464	2 681	2 897	2 755	2 970	3 527
652	Éléments extraordinaires (880)	k\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0
653	Total des charges	k\$	2 470	2 795	2 706	2 464	2 681	2 897	2 755	2 970	3 527
654	Résultat de l'exercice	k\$	(0)	94	(0)	(0)	0	97	3	(22)	(13)

Nom de l'établissement :					Date :
					Page 7 de 8
I. Éléments d'information		II. Observa		III. Remarques	
DONNÉES FINANCIÈRES - FONDS DES IMMOBILISATIONS					
Année financière universitaire (1er mai au 30 avril)					
Sources de financement des acquisitions d'immobilisations (Annexe 16)		Unité	2010-2011	2017-2018	2018-2019
655	Gouvernement du Québec (Fonds des immobilisations)	k\$	853	275	369
656	Fonds de fonctionnement	k\$	220	291	349
657	Fonds avec restrictions	k\$	151	7	16
658	Fonds de dotation	k\$	0	0	0
659	Autres fonds, fondations et dons	k\$	0	0	0
660	Autres sources	k\$	0	0	0
661	Total	k\$	1 224	574	734
Acquisitions d'immobilisations (Annexe 16)		Unité	2010-2011	2017-2018	2018-2019
662	Projets en cours	k\$	0	0	0
663	Terrains	k\$	0	0	0
664	Aménagement de terrains	k\$	0	0	0
665	Bâtiments	k\$	0	0	0
666	Bâtiments - construction prestigieuse	k\$	0	0	0
667	Améliorations majeures aux bâtiments	k\$	503	143	150
668	Améliorations locatives	k\$	0	0	0
669	Équipements informatiques	k\$	84	254	256
670	Équipements de communication multimédia	k\$	473	70	104
671	Mobilier et équipement de bureau	k\$	16	106	32
672	Autres équipements	k\$	0	0	0
673	Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	k\$	0	0	0
674	Documents de bibliothèques	k\$	11	0	0
675	Manuels pédagogiques	k\$	0	0	0
676	Matériels roulants	k\$	0	0	0
677	Réseaux de télécommunications	k\$	0	0	0
678	Biens loués en vertu d'un contrat de location-acquisition	k\$	0	0	0
679	Autres actifs corporels (note A)	k\$	0	0	0
680	Actifs non amortissables	k\$	0	0	0
681	Logiciels (note B)	k\$	11	0	10
682	Développements informatiques (note B)	k\$	125	0	182
683	Autres actifs incorporels	k\$	0	0	0
684	TOTAL	k\$	1 224	574	734

**École nationale d'administration
publique**

**États financiers
au 30 avril 2019**

Rapport de l'auditeur indépendant	2 - 4
États financiers	
Résultats	5 - 6
Évolution des soldes de fonds	7
Flux de trésorerie	8
Bilan	9 - 10
Notes complémentaires	11 - 26

Rapport de l'auditeur indépendant

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 200
140, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5P7

T 418 647-3151

Aux membres du conseil d'administration de
l'École nationale d'administration publique

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'École nationale d'administration publique, qui comprennent le bilan au 30 avril 2019 et les états des résultats, de l'évolution des soldes de fonds et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'École nationale d'administration publique au 30 avril 2019 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'École nationale d'administration publique conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Observations – référentiel comptable

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 2018-2019*. En conséquence, il est possible que les états financiers ne puissent se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'École nationale d'administration publique à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'École nationale d'administration publique ou de cesser ses activités, ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'École nationale d'administration publique.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou collectivement, influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'École nationale d'administration publique;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'École nationale d'administration publique à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'École nationale d'administration publique à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*¹

Québec
Le 27 septembre 2019

¹ CPA auditrice, CA permis de comptabilité publique n° A119912

École nationale d'administration publique

Résultats

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Produits								
Droits de scolarité								
Enseignement régulier	2 341 965	2 458 450					2 341 965	2 458 450
Périuniversitaire	3 929 597	1 642 736					3 929 597	1 642 736
Subventions								
Gouvernement du Québec								
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	15 457 732	13 883 733	171 498	38 750	506 671	523 874	16 135 901	14 446 357
Ministères	1 176 371	1 342 550	465 637	298 345	189 538	222 856	1 831 546	1 863 751
Organismes affiliés	1 446 202	1 111 803	893 519	449 384			2 339 721	1 561 187
Gouvernement du Canada								
Ministères		4 465	166 334	461 196	4 097	8 753	170 431	474 414
Organismes affiliés	8 373		1 254 762	1 225 869			1 263 135	1 225 869
Autres	436 858	1 145 533	560 309	475 098	101 602	158 792	1 098 769	1 779 423
Affaires internationales	2 690 213	2 366 742					2 690 213	2 366 742
Entreprises auxiliaires	94 655	85 477					94 655	85 477
Autres produits	1 495 044	1 374 532					1 495 044	1 374 532
Subventions pour frais indirects de recherche	434 696	365 866					434 696	365 866
Produits nets de placements (note 3)	23 402	40 645					23 402	40 645
	29 535 108	25 822 532	3 512 059	2 948 642	801 908	914 275	33 849 075	29 685 449

École nationale d'administration publique

Résultats

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Charges								
Enseignement et recherche	12 010 045	10 319 477	3 201 707	2 448 675			15 211 752	12 768 152
Services à la collectivité								
Services aux organisations	6 156 462	5 140 512	113 156	68 902			6 269 618	5 209 414
Affaires internationales	2 606 416	2 129 714	48 759	414 454			2 655 175	2 544 168
Bibliothèque	982 519	902 188					982 519	902 188
Informatique	1 433 935	1 286 759					1 433 935	1 286 759
Administration	3 751 896	3 136 881					3 913 817	3 175 631
Terrains et bâtiments	1 603 443	1 464 383	161 921	38 750			1 603 443	1 464 383
Services et aide aux étudiants	243 327	232 599					243 327	232 599
Entreprises auxiliaires	2 785	(279)					2 785	(279)
Avantages sociaux futurs	85 000	96 000					85 000	96 000
Intérêts sur la dette à long terme (note 4)					6 394	5 057	6 394	5 057
Amortissement des immobilisations corporelles					752 124	779 152	752 124	779 152
Amortissement des immobilisations incorporelles					123 835	151 595	123 835	151 595
Biens sous le seuil de capitalisation et non capitalisables					189 538	222 855	189 538	222 855
	28 875 828	24 708 234	3 525 543	2 970 781	1 071 891	1 158 659	33 473 262	28 837 674
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	659 280	1 114 298	(13 484)	(22 139)	(269 983)	(244 384)	375 813	847 775

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Évolution des soldes de fonds

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Soldes de fonds (négatifs) au début	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	(9 887 894)	(10 587 889)	78 041	100 180	666 417	597 498	(9 143 436)	(9 890 211)
Réévaluations et autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages complémentaires	659 280	1 114 298	(13 484)	(22 139)	(269 983)	(244 384)	375 813	847 775
Virements interfonds (note 5)	46 000	(101 000)			373 900	313 303	46 000	(101 000)
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(9 556 514)	(9 887 894)	64 557	78 041	770 334	666 417	(8 721 623)	(9 143 436)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent des produits sur les charges	375 813	847 775
Éléments hors caisse		
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	(612 369)	(691 420)
Amortissement des immobilisations corporelles	752 124	779 152
Amortissement des immobilisations incorporelles	123 835	151 595
Augmentation du passif au titre des prestations définies	85 000	96 000
Variation nette d'éléments du fonds de roulement (note 7)	577 257	(1 625 516)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	<u>1 301 660</u>	<u>(442 414)</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Augmentation des effets à recevoir	(17 479)	(92 999)
Diminution des frais reportés	23 560	91 426
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(542 111)	(573 815)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(192 315)	
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>(728 345)</u>	<u>(575 388)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Variation nette de l'emprunt bancaire	(1 200 000)	1 027 464
Remboursements de la dette à long terme	(18 409)	(18 409)
Apports reportés afférents aux immobilisations	385 329	282 773
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(833 080)</u>	<u>1 291 828</u>
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse	(259 765)	274 026
Encaisse au début	331 872	57 846
Encaisse à la fin	<u>72 107</u>	<u>331 872</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Bilan

au 30 avril 2019

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIF								
Court terme								
Encaisse	72 107	331 872					72 107	331 872
Débiteurs et autres sommes à recevoir (note 8)	4 171 773	3 919 075	242 052	306 630	118 107	251 334	4 531 932	4 477 039
Subventions à recevoir du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (note 9)	2 174 671	1 649 500	18 911	31 454			2 174 671	1 649 500
Frais payés d'avance	207 379	250 314	3 561 327	2 908 853			226 290	281 768
Avances interfonds, sans intérêt	124 711							
	6 750 641	6 150 761	3 822 290	3 246 937	118 107	251 334	7 005 000	6 740 179
Long terme								
Frais reportés		23 560						23 560
Effets à recevoir de l'Université du Québec (note 10)	687 433	669 954					687 433	669 954
Immobilisations corporelles (note 11)					11 369 965	11 579 978	11 369 965	11 579 978
Immobilisations incorporelles (note 12)					275 874	207 394	275 874	207 394
	687 433	693 514			11 645 839	11 787 372	12 333 272	12 480 886
	7 438 074	6 844 275	3 822 290	3 246 937	11 763 946	12 038 706	19 338 272	19 221 065

École nationale d'administration publique

Bilan

au 30 avril 2019

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PASSIF							
Court terme							
Emprunt et acceptations bancaires (note 13)		1 200 000					1 200 000
Créditeurs et autres dettes de fonctionnement (note 14)	7 953 101	7 050 526	213 028	24 488	2 952	2 953	8 169 081
Produits reportés (note 15)	1 664 160	2 053 728					1 664 160
Apports reportés afférents au fonds avec restrictions (note 16)			3 544 705	3 144 408			3 544 705
Dus interfonds, sans intérêt					124 711	257 938	
Tranche de la dette échéant à court terme (note 17)	13 178 588	12 955 169	3 757 733	3 168 896	18 409	18 409	18 409
Long terme							
Debt à long terme (note 17)					368 184	386 593	368 184
Apports reportés afférents aux immobilisations (note 18)					10 479 356	10 706 396	10 479 356
Passif au titre des prestations constituées (note 19)	3 816 000	3 777 000					3 816 000
	3 816 000	3 777 000			10 847 540	11 092 989	14 663 540
	16 994 588	16 732 169	3 757 733	3 168 896	10 993 612	11 372 289	28 059 895
SOLDES DE FONDS (NÉGATIFS)							
Non grevés d'affectations	(9 873 579)	(10 216 407)					(9 873 579)
Grevés d'affectations d'origine interne (note 6)	317 065	328 513	64 557	78 041			381 622
Investis en immobilisations	(9 556 514)	(9 887 894)	64 557	78 041	770 334	666 417	770 334
	7 438 074	6 844 275	3 822 290	3 246 937	11 763 946	12 038 706	(8 721 623)
							19 338 272
							19 221 065

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Pour le conseil,



Administrateur



Administrateur

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

1 - STATUTS ET MISSION DE L'UNIVERSITÉ

L'École nationale d'administration publique (ci-après l'« École ») est constituée en vertu de la Loi de l'Université du Québec. La mission de l'École est de contribuer au développement de l'administration publique en formant des étudiants, en contribuant à l'avancement des connaissances par des activités de recherche et en rendant des services à la collectivité.

L'École est un organisme exonéré au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu.

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Base de présentation

Les états financiers de l'École sont établis selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif de la Partie III du *Manuel de CPA Canada – Comptabilité*, conformément aux besoins en matière d'information financière exprimés par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) à la sous-section 1.1 du *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du Système d'information financière des universités 2018-2019*.

L'École, comme tous les établissements du réseau de l'Université du Québec, répond à la définition d'un organisme sans but lucratif du secteur public et, en conséquence, devrait appliquer les Normes comptables canadiennes pour le secteur public conformément aux recommandations du *Manuel de CPA Canada – Comptabilité*. Les autres universités québécoises, hors du réseau de l'Université du Québec, répondent plutôt à la définition d'un organisme sans but lucratif du secteur privé et, en conséquence, devraient appliquer les Normes internationales d'information financière ou les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Dans un souci d'uniformité, il a été convenu entre le MEES et les universités que toutes les universités québécoises préparent leurs états financiers en appliquant un référentiel comptable unique, soit les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Estimations comptables

Pour dresser les états financiers, la direction de l'École doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers et les notes afférentes. Ces estimations sont fondées sur la connaissance que la direction possède des événements en cours et sur les mesures que l'École pourrait prendre à l'avenir. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

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 la 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.

Comptabilité par fonds

Le fonds de fonctionnement présente les actifs, les passifs, les produits et les charges afférents aux opérations courantes et à certaines opérations désignées spécifiquement, qu'elles soient ou non assujetties à des restrictions internes.

Le fonds avec restrictions présente les actifs, les passifs, les produits et les charges afférents aux opérations désignées spécifiquement et assujetties à des restrictions externes.

Le fonds des immobilisations présente les actifs, les passifs, les produits et les charges afférents aux immobilisations et à leur financement.

Constatation des produits

Apports

L'École applique la méthode du report pour comptabiliser les apports. Selon cette méthode, les apports affectés à des charges d'exercices futurs sont reportés et constatés à titre de produits du fonds approprié au cours de l'exercice où sont engagées les charges auxquelles ils sont affectés. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits du fonds de fonctionnement lorsqu'ils sont reçus ou lorsqu'ils sont à recevoir si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que son encaissement est raisonnablement assuré.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les apports reçus sous forme d'immobilisations qui ne sont pas amorties ou les apports affectés à l'acquisition de telles immobilisations sont présentés comme des augmentations directes du solde du fonds des immobilisations.

Produits nets de placements

Les produits d'intérêts affectés sont constatés à titre de produits du fonds approprié dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les produits d'intérêts non affectés sont comptabilisés dans le fonds de fonctionnement lorsqu'ils sont gagnés. Les produits d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Affaires internationales et autres produits

Les autres sources de produits de l'École, autres que les subventions, sont composés des droits de scolarité, des ventes aux étudiants, des ventes externes et des recouvrements de coûts directs. Les produits de contrats découlant des affaires internationales et les autres produits sont constatés lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Il y a une preuve convaincante de l'existence d'un accord;
- Les services ont été fournis;
- Le prix de vente est déterminé ou déterminable;
- Le recouvrement est raisonnablement assuré.

Les produits sont constatés au fur et à mesure que les services sont fournis. Les produits reportés représentent les encaissements pour lesquels les produits ne sont pas gagnés.

Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amortissables

Amortissements

Les immobilisations corporelles et incorporelles 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 et les périodes suivantes :

	<u>Périodes</u>
Amélioration de terrain	20 ans
Bâtiment	50 ans
Améliorations majeures au bâtiment	25 à 30 ans
Matériel et équipement	
Équipement de communication multimédia, équipement de bureau et mobilier	5 ans
Équipement informatique	3 ans
Documents de bibliothèque	10 ans
Immobilisations incorporelles	
Développement informatique et logiciels mis au point à l'interne	3 à 5 ans
Logiciels	5 ans
Autre immobilisation incorporelle (a)	3 ans

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

- (a) L'autre immobilisation incorporelle est composée d'un droit d'utilisation du réseau de télécommunications à large bande passante géré par le Réseau d'informations scientifiques 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 définies

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

Autres régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite

L'École offre un programme supplémentaire de retraite (PSR) à ses employés admissibles, un régime d'assurance collective au personnel et aux retraités (ci-après le « Régime collectif ») et un régime de prestations de départ pour retraite anticipée (ci-après le « Régime de prestations de départ »), tous des régimes à prestations définies. L'École comptabilise ses obligations découlant des régimes d'avantages sociaux à prestations définies, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes. À cette fin, l'École détermine les obligations au titre des prestations définies en s'appuyant sur la plus récente évaluation actuarielle établie aux fins de la capitalisation, laquelle est extrapolée jusqu'à la date de fin d'exercice de l'École. Les réévaluations et autres éléments, qui comprennent les gains et pertes actuariels relatifs aux obligations, la différence entre le rendement réel des actifs des régimes et les produits d'intérêts imputés en réduction du coût financier ainsi que le coût des services passés, sont comptabilisés à l'état de l'évolution des soldes de fonds sous un poste distinct. Les réévaluations et autres éléments ne sont pas reclassés dans l'état des résultats au cours d'un exercice ultérieur.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

2 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

L'École offre également un régime à cotisations déterminées aux chargés de cours, aux professionnels de recherche et à certains autres employés qui ne répondent pas aux critères de participation des régimes à prestations déterminées. Les charges relatives à ce régime sont constatées lorsque les versements sont exigibles.

3 - PRODUITS NETS DE PLACEMENTS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Placements évalués au coût après amortissement		
Produits d'intérêts non affectés	<u>23 402</u>	<u>40 645</u>

4 - FRAIS D'INTÉRÊTS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Intérêts sur la dette à long terme	6 394	5 057
Intérêts sur l'emprunt bancaire (a)	<u>25 267</u>	<u>21 557</u>
	<u>31 661</u>	<u>26 614</u>

(a) Les intérêts sur l'emprunt bancaire sont présentés avec les charges d'administration.

5 - VIREMENTS INTERFONDS

Au cours de l'exercice terminé le 30 avril 2019, des ressources non grevées d'affectations de 373 900 \$ (313 303 \$ en 2018) ont été transférées du fonds de fonctionnement au fonds des immobilisations afin de financer les sorties nettes de fonds relatives aux immobilisations, aux remboursements d'emprunts à long terme, aux versements des intérêts sur la dette à long terme et aux comptes à payer.

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

Les soldes du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions grevés d'affectations d'origine interne sont destinés aux fins suivantes :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Fonds de professeurs	42 171	56 852
Fonds de recherche	46 469	26 015
Fonds de développement de la recherche	207 696	236 271
Fonds provenant de l'Université du Québec	<u>20 729</u>	<u>9 375</u>
	<u>317 065</u>	<u>328 513</u>
Fonds avec restrictions		
Fonds de développement de la recherche	<u>64 558</u>	<u>78 041</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

6 - AFFECTATION D'ORIGINE INTERNE GREVANT LES SOLDES DE FONDS (suite)

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

	2019			
	<u>Solde au début</u>	<u>Affectations</u>	<u>Dépenses</u>	<u>Solde à la fin</u>
	\$	\$	\$	\$
Fonds de fonctionnement				
Fonds de professeurs	56 852	4 920	19 601	42 171
Fonds de recherche	26 015	89 321	68 867	46 469
Fonds de développement de la recherche	236 271	73 906	102 481	207 696
Fonds provenant de l'Université du Québec	9 375	15 000	3 646	20 729
	<u>328 513</u>	<u>183 147</u>	<u>194 595</u>	<u>317 065</u>
	2018			
	<u>Solde au début</u>	<u>Affectations</u>	<u>Dépenses</u>	<u>Solde à la fin</u>
	\$	\$	\$	\$
Fonds de fonctionnement				
Fonds de professeurs	62 929	12 856	18 932	56 852
Fonds de recherche	88 013	29 727	91 724	26 015
Fonds de développement de la recherche	412 391	(48 127)	127 993	236 271
Fonds provenant de l'Université du Québec	30 008	15 477	36 111	9 375
	<u>593 341</u>	<u>9 933</u>	<u>274 760</u>	<u>328 513</u>

7 - INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

La variation nette d'éléments du fonds de roulement se détaille comme suit :

	2019	2018
	\$	\$
Débiteurs et autres sommes à recevoir	(54 893)	(928 833)
Subventions à recevoir du MEES	(525 171)	(15 250)
Frais payés d'avance	55 478	(29 396)
Créditeurs et autres dettes de fonctionnement	1 091 114	(1 917 760)
Produits reportés	(389 568)	1 100 234
Apports reportés afférents au fonds avec restrictions	400 297	165 489
	<u>577 257</u>	<u>(1 625 516)</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

8 - DÉBITEURS ET AUTRES SOMMES À RECEVOIR

À court terme

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Montants à recevoir		
Droits de scolarité	343 329	178 318
Comptes à recevoir – autres	2 221 291	2 090 184
Provision pour créances douteuses	<u>(403 512)</u>	<u>(333 107)</u>
	<u>2 161 108</u>	<u>1 935 395</u>
Sommes à recevoir de l'Université du Québec et ses établissements		
Université du Québec – siège social	141 382	118 679
Autres établissements de l'Université du Québec	74 282	70 000
Subventions à recevoir du MEES		
Subvention découlant du décret 258-2010 à la suite de la mise en œuvre de la réforme comptable	<u>1 795 001</u>	<u>1 795 001</u>
	<u>4 171 773</u>	<u>3 919 075</u>
Fonds avec restrictions		
Subventions, contrats et autres	<u>242 052</u>	<u>306 630</u>
Fonds des immobilisations		
Réclamation à recevoir de l'Université du Québec	111 479	251 334
Autres	<u>6 628</u>	
	<u>118 107</u>	<u>251 334</u>

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

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Subvention conditionnelle au respect de l'atteinte de l'équilibre financier de l'exercice	2 044 100	1 278 600
Autres subventions	<u>130 571</u>	<u>370 900</u>
	<u>2 174 671</u>	<u>1 649 500</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

10 - EFFETS À RECEVOIR DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Quote-part de l'actif du programme supplémentaire de retraite des cadres supérieurs (PSR), sans intérêt ni modalités d'encaissement	687 358	667 787
Quote-part du surplus de l'actif du régime d'assurance vie, sans intérêt ni modalités d'encaissement	<u>75</u>	<u>2 167</u>
	<u>687 433</u>	<u>669 954</u>

11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	<u>2019</u>		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
	\$	\$	\$
Terrain	450 777		450 777
Amélioration du terrain	120 010	74 511	45 499
Bâtiment	14 976 142	6 108 200	8 867 942
Améliorations majeures au bâtiment	1 600 863	351 611	1 249 252
Équipement de communication multimédia et équipement de bureau	323 167	103 982	219 185
Mobilier	299 930	163 455	136 475
Équipement informatique	1 182 806	785 165	397 641
Documents de bibliothèque	60 215	57 021	3 194
	<u>19 013 910</u>	<u>7 643 945</u>	<u>11 369 965</u>
			<u>2018</u>
			Valeur
	Coût	Amortissement cumulé	comptable nette
	\$	\$	\$
Terrain	450 777		450 777
Amélioration du terrain	120 010	68 510	51 500
Bâtiment	14 976 142	5 808 677	9 167 465
Améliorations majeures au bâtiment	1 450 829	294 493	1 156 336
Équipement de communication multimédia et équipement de bureau	252 257	83 111	169 146
Mobilier	300 899	142 666	158 233
Équipement informatique	1 324 082	905 820	418 262
Documents de bibliothèque	206 384	198 125	8 259
	<u>19 081 380</u>	<u>7 501 402</u>	<u>11 579 978</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

12 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	2019		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
	\$	\$	\$
Développement informatique	329 073	159 533	169 540
Logiciels	114 307	91 310	22 997
Autre immobilisation incorporelle	894 737	811 400	83 337
	1 338 117	1 062 243	275 874
			2018
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
	\$	\$	\$
Développement informatique	449 547	424 039	25 508
Logiciels	131 344	85 426	45 918
Autre immobilisation incorporelle	894 737	758 769	135 968
	1 475 628	1 268 234	207 394

13 - EMPRUNT ET ACCEPTATIONS BANCAIRES

L'emprunt bancaire est classé dans la catégorie des autres passifs financiers. Au 30 avril 2019, l'École dispose d'une ouverture de crédit bancaire de 4 300 000 \$ (7 300 000 \$ au 30 avril 2018) au taux préférentiel de 3,95 % (3,45 % au 30 avril 2018). À cette date, aucun montant n'est utilisé par l'École. Cet emprunt bancaire est renégociable en juin 2019. En vertu de la convention de crédit, l'École doit respecter certaines clauses restrictives. Au 30 avril 2019, ces clauses sont respectées. À même cette ouverture de crédit, l'École peut effectuer des emprunts sous la forme d'acceptations bancaires. Au 30 avril 2019, aucune somme n'avait été empruntée (1 200 000 \$ au 30 avril 2018).

14 - CRÉDITEURS ET AUTRES DETTES DE FONCTIONNEMENT

	2019	2018
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Comptes fournisseurs et charges à payer	1 579 322	1 173 585
Salaires et charges sociales à payer	1 028 268	824 402
Vacances courues du personnel	2 370 063	2 121 367
Dépôts de clients	204 200	214 537
Sommes à payer au MEES (a)	2 759 200	2 702 255
Autres sommes à payer à l'Université du Québec et à ses établissements	12 048	14 380
	7 953 101	7 050 526

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

14 - CRÉDITEURS ET AUTRES DETTES DE FONCTIONNEMENT (suite)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Fonds avec restrictions		
Comptes fournisseurs et charges à payer	<u>213 028</u>	<u>24 488</u>
Fonds des immobilisations		
Autres sommes à payer à l'Université du Québec – siège social	<u>2 952</u>	<u>2 953</u>

(a) Les sommes à payer au MEES correspondent aux montants liés aux ajustements des clientèles étudiantes. Au 30 avril 2019, les sommes versées par le MEES sont supérieures aux subventions prévues à cette fin et, par conséquent, ces sommes excédentaires reçues devront être remboursées.

15 - PRODUITS REPORTÉS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Activités de recherche	184 327	84 653
Services aux organisations	1 315 777	1 969 075
Activités internationales	164 056	
	<u>1 664 160</u>	<u>2 053 728</u>

Les produits reportés représentent des sommes encaissées pour lesquelles les critères de constatation des produits décrits à la note 2 ne sont pas satisfaits.

16 - APPORTS REPORTÉS AFFÉRENTS AU FONDS AVEC RESTRICTIONS

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Solde au début	3 144 408	2 978 919
Montant encaissé	3 596 766	2 608 873
Montant constaté à titre de produits	<u>(3 196 469)</u>	<u>(2 443 384)</u>
Solde à la fin	<u>3 544 705</u>	<u>3 144 408</u>

Les apports reportés représentent des sommes encaissées grevées d'une affectation d'origine externe pour lesquelles les critères de constatation des apports décrits à la note 2 ne sont pas satisfaits.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

17 - DETTE À LONG TERME

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Effet à payer, taux variable correspondant au taux réel payé par l'Université du Québec (siège social) sur ses emprunts temporaires, remboursable par versements annuels établis selon un amortissement linéaire, échéant en 2039	386 593	405 002
Tranche de la dette échéant à court terme	<u>18 409</u>	<u>18 409</u>
	<u><u>368 184</u></u>	<u><u>386 593</u></u>

L'emprunt, ayant une valeur nominale de 386 593 \$ (405 002 \$ en 2018), porte intérêt à un taux effectif de 1,92 %.

Les versements de capital sur la dette à long terme au cours des cinq prochains exercices s'élèvent à 18 409 \$ pour chacune des années de 2020 à 2024.

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 :

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	\$	\$
Université du Québec	10 313 452	10 451 111
MEES	3 249	3 420
Ministères et organismes provinciaux autres que le MEES	15 578	19 596
Ministères et organismes du gouvernement fédéral	3 679	6 120
Apports reportés – autres	<u>143 398</u>	<u>226 149</u>
	<u><u>10 479 356</u></u>	<u><u>10 706 396</u></u>
Solde au début	10 706 396	11 115 043
Sommes encaissées au cours de l'exercice	385 329	282 773
Montants constatés à titre de produits	<u>(612 369)</u>	<u>(691 420)</u>
Solde à la fin	<u><u>10 479 356</u></u>	<u><u>10 706 396</u></u>

19 - PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

Régimes de retraite

L'École participe au RRUQ, un régime de retraite à prestations définies commun à l'ensemble des établissements de l'Université du Québec. Le nombre de participants pour l'ensemble des établissements est de 8 781 (8 635 au 30 avril 2018), dont 193 (173 au 30 avril 2018) pour l'École.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

19 - PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (suite)

La charge de l'exercice relative à la participation de l'École au RRUQ s'élève à 1 671 836 \$ (1 394 236 \$ au 30 avril 2018).

L'information disponible à l'égard du RRUQ, établie conformément aux recommandations du chapitre 3462 « Avantages sociaux futurs », est la suivante :

	2019	2018
	(en milliers)	(en milliers)
	\$	\$
Obligations au titre des prestations définies	(4 376 781)	(4 228 804)
Valeur marchande des actifs du régime	4 539 038	4 273 993
Provision pour moins-value	(162 257)	(45 189)
Passif au titre des prestations définies	-	-

Régime à prestations définies

L'évaluation actuarielle la plus récente du PSR a été effectuée en date du 31 décembre 2016, avec extrapolation au 30 avril 2019. L'évaluation actuarielle la plus récente pour les régimes d'assurance collective et de prestations de départ à la retraite a été effectuée en date du 31 mars 2018, avec extrapolation au 30 avril 2019.

Régime à cotisations définies

Les chargés de cours participent à un régime de retraite facultatif à cotisations déterminées commun à l'ensemble des établissements de l'Université du Québec, le Régime de retraite des chargés de cours de l'Université du Québec (RRCCUQ). La charge de l'exercice relative à la participation de l'École au RRCCUQ s'élève à 56 098 \$ (45 945 \$ au 30 avril 2018).

Obligations au titre des prestations définies

	2019	2018
	\$	\$
Régime de prestations supplémentaires de retraite	759 000	734 000
Régime d'assurance collective	880 000	947 000
Régime de prestations de départ	2 177 000	2 096 000
Total du passif au titre des prestations définies	3 816 000	3 777 000

Coûts des avantages sociaux futurs constatés au cours de l'exercice

	2019	2018
	\$	\$
Régime de prestations supplémentaires de retraite	25 000	36 000
Régime d'assurance collective	41 000	39 000
Régime de prestations de départ	19 000	21 000
	85 000	96 000

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

19 - PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (suite)

Principales hypothèses

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes (moyenne pondérée) :

Régime de prestations supplémentaires de retraite

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	%	%
Obligations au titre des prestations définies		
Taux d'actualisation	5,00	5,00
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50
Coût des prestations		
Taux d'actualisation	5,00	5,50
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50

Régime d'assurance collective

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	%	%
Obligations au titre des prestations définies		
Taux d'actualisation	5,39	5,36
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50
Coût des prestations		
Taux d'actualisation	5,36	6,00
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50

Régime de prestations de départ

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	%	%
Obligations au titre des prestations définies		
Taux d'actualisation	5,39	5,36
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50
Coût des prestations		
Taux d'actualisation	5,36	6,00
Taux de croissance de la rémunération	2,50	2,50

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

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	5,50 %	6,40 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	4,00 %	5,35 %
Année où le taux devrait se stabiliser	2039	2022

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

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 :

	2019		2018	
	Produits	Charges	Produits	Charges
	\$	\$	\$	\$
Établissements universitaires du réseau de l'Université du Québec				
Université du Québec (siège social)	328 294	376 651	365 797	410 500
Télé-université	192 121	13 719	170 335	1 636
Université du Québec en Outaouais	33 304	157 005	1 715	135 568
Autres établissements de l'Université du Québec	75 408	66 078	85 697	64 315

Ces opérations sont évaluées 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 états financiers.

21 - ENGAGEMENTS

Baux et contrats

L'École s'est engagée, d'après des bons de commande inachevés, en vertu de contrats de location à long terme de locaux, d'espaces de stationnement et de matériel ainsi que d'entretien des locaux, à verser une somme de 1 674 533 \$ en date du 30 avril 2019.

Les contrats pour la location des locaux et d'espaces de stationnement échoient du 31 décembre 2020 au 30 avril 2022, sans option de renouvellement. Le contrat d'entretien des locaux échoit le 30 avril 2020.

Les contrats pour la location de matériel échoient du 31 mai 2019 au 31 août 2021 et ne prévoient pas d'option de rachat.

Les paiements minimums exigibles pour les prochains exercices des baux et contrats sont les suivants :

	\$
2020	903 431
2021	581 695
2022	189 407

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

22 - RISQUES FINANCIERS

Risque de taux d'intérêt

La dette à long terme porte intérêt à taux fixe et expose donc l'École à un risque de flux de trésorerie découlant des variations des taux d'intérêt.

Risque de crédit

La valeur comptable au bilan des actifs financiers exposés au risque de crédit, après déduction des provisions applicables pour pertes, représente le montant maximum du risque de crédit auquel l'École est exposée.

Débiteurs

Le risque de crédit de l'École provient principalement des débiteurs. L'École n'exige pas de garantie de ses étudiants. Le solde des comptes à recevoir est géré et analysé de façon continue.

Subventions et réclamation à recevoir

L'École juge faible le risque de crédit provenant des subventions et de la réclamation à recevoir, puisqu'elles sont à recevoir de l'Université du Québec.

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 des prévisions 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.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

pour l'exercice terminé le 30 avril 2019

23 - POLITIQUE DE GESTION DU CAPITAL (suite)

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 terminés les 30 avril 2019 et 2018, l'École s'est conformée à ces exigences.

24 - CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

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

FORMULAIRE DE DÉCLARATION

**ÉTAT DU TRAITEMENT 2018-2019
DU PERSONNEL DE DIRECTION
DES ÉTABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES**

**Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Secteur des politiques et des relations du travail dans les réseaux
Juillet 2019**

ÉTABLISSEMENT :

TABLEAU 2 - Traitement imposable des autres catégories de personnel de direction

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des éléments composant le traitement imposable (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base ^{(3) (4)}	Autres éléments du traitement ^{(5) (6)}
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1) ⁽¹⁾	2,00	Le plus élevé	130 303 \$	75 841 \$
		Moyenne	121 892 \$	43 917 \$
		Le moins élevé	113 904 \$	11 993 \$
Personnel de direction des services	9,00	Le plus élevé	129 220 \$	45 395 \$
		Moyenne	117 054 \$	8 811 \$
		Le moins élevé	118 297 \$	427 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	3,00	Le plus élevé	91 998 \$	14 816 \$
		Moyenne	66 580 \$	9 996 \$
		Le moins élevé	85 024 \$	2 412 \$

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

⁽²⁾ Effectif total de la catégorie en équivalence au temps plein (EETP).

⁽³⁾ Le salaire de base moyen correspond à la somme des salaires de base réellement versés durant l'année 2018-2019 divisée par l'effectif total de la catégorie de personnel correspondante.

⁽⁴⁾ Concernant la colonne relative au salaire de base, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" réfèrent aux salaires officiels le plus élevé et le moins élevé qui étaient en vigueur le 30 avril 2019.

⁽⁵⁾ La valeur moyenne des autres éléments du traitement correspond à la somme de la valeur des bénéfices imposables accordés ou des montants versés ou gagnés durant l'année 2018-2019 divisée par l'effectif total de la catégorie de personnel correspondante.

⁽⁶⁾ Concernant la colonne relative aux autres éléments du traitement, les termes "le plus élevé" et "le moins élevé" réfèrent toujours à des éléments du traitement versés durant l'année 2018-2019.

ÉTABLISSEMENT :

TABLEAU 3 - Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés

1^{re} partie : Personnel de direction supérieure

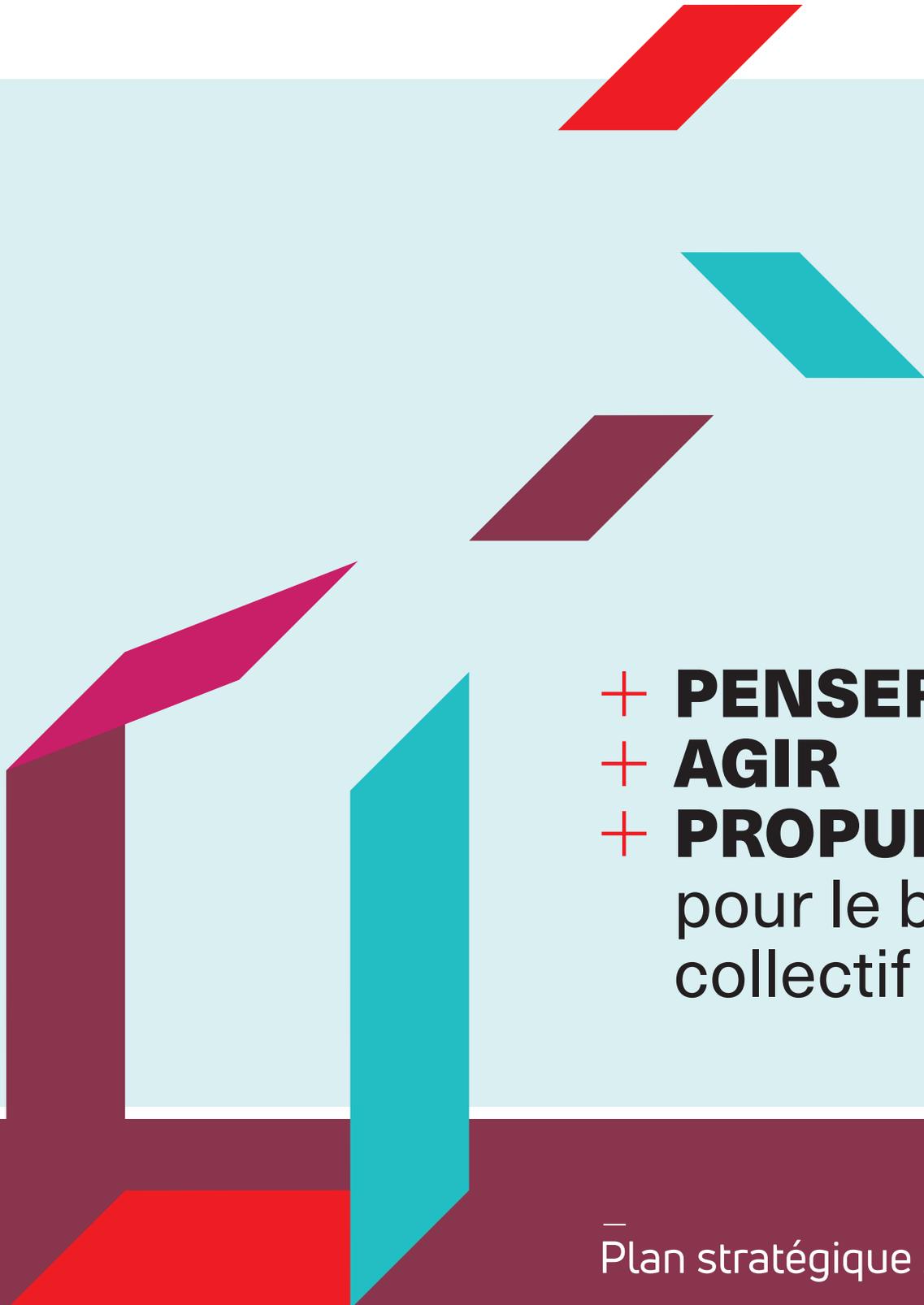
Nom, Prénom	Titre du poste occupé	Allocations et frais remboursés	
		Nombre de mois dans la fonction	Valeur (en \$)
Archambault, Johanne	Directrice des services aux organisations	12	3 891,09 \$
Laforest, Guy	Directeur général	12	20 646,54 \$
Mailhot Jean-Pierre	Directeur de l'administration et Secrétaire général	12	2 048,26 \$

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° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1) ⁽²⁾		Le plus élevé	28 361,05 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	18 926,05 \$
		Le moins élevé	9 491,05 \$
Personnel de direction des services		Le plus élevé	13 965,92 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	6 137,71 \$
		Le moins élevé	2 440,85 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé	5 028,74 \$
		Moyenne ⁽¹⁾	4 774,80 \$
		Le moins élevé	4 520,85 \$

⁽¹⁾ La valeur moyenne des allocations et des frais remboursés correspond à la somme des frais remboursés et des allocations versées aux personnes exerçant les fonctions visées durant l'année 2018-2019 divisée par l'effectif concerné par une allocation ou un remboursement de dépenses de la catégorie de personnel correspondante, que cette allocation ou ce remboursement 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.



+ **PENSER**
+ **AGIR**
+ **PROPULSER**
pour le bien
collectif

Université et école professionnelle

L'École nationale d'administration publique (ENAP) poursuit sa mission d'enseignement, de recherche, d'accompagnement et de services à la collectivité, et elle vise à le faire encore mieux au cours des prochaines années.

À la suite d'une démarche consultative auprès de plus de 8000 personnes, nombreux sont ceux qui ont transmis leurs aspirations et leur vision de l'ENAP de demain. Ce fut un apport précieux tout au long de l'évolution des travaux.

Le plan stratégique de l'ENAP se veut rassembleur, transversal et concis. Il est destiné à moderniser l'ENAP et ses pratiques, ainsi qu'à réaffirmer le statut d'excellence de l'institution dans sa vocation unique : l'administration publique.

Ce plan est également un engagement à s'ouvrir pour augmenter le partage des connaissances et des expertises et, par le fait même, enrichir le parcours de tous les membres de notre communauté. Il guidera la collaboration de l'ENAP avec ses partenaires privilégiés des administrations publiques, dans des actions conjointes qui contribueront, ultimement, au bien-être collectif.

2019 / 2024

Mission

L'ENAP, une université et une école de gestion vouée à l'excellence des administrations publiques d'aujourd'hui et de demain.

Vision

Leader, partenaire privilégié et référence pour une action publique pertinente, innovatrice et au service des citoyens.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

Faire de l'ENAP un acteur de premier plan dans le renouvellement des administrations publiques

L'anticipation des besoins et la rigueur comme contributions à l'évolution des administrations publiques et à leur performance

- 1.1 Augmenter l'effort de recherche et d'analyse propice à soutenir les changements dans les administrations publiques
- 1.2 Concevoir des stratégies d'accompagnement et de formation innovantes, sur lesquelles les administrations publiques pourront s'appuyer pour relever leurs défis

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

Ancrer la pertinence de nos activités universitaires et de nos services dans la complexité des sociétés contemporaines

La complexification des réalités des apprenants et de la société comme source de transformation et d'innovation

- 2.1 Appuyer la recherche orientée vers le développement des connaissances, des communautés, de l'action publique et de la société
- 2.2 Adapter notre offre afin de soutenir le développement des gestionnaires, des professionnels et de la relève
- 2.3 Diversifier les stratégies de valorisation des produits de la recherche et des analyses
- 2.4 Moderniser notre environnement et nos services afin de favoriser une expérience stimulante et distinctive à l'ENAP

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

Accroître la portée de notre action en misant sur une approche collaborative

L'alliance ainsi que le partage des savoirs et des expertises comme leviers de nos interventions

- 3.1 Conjuguer notre expertise à celle d'autres organisations pour desservir un bassin élargi de personnes, au Québec, ailleurs au Canada et dans la francophonie
- 3.2 Favoriser une perspective interdisciplinaire et transversale dans l'ensemble de nos activités
- 3.3 Agir en complémentarité avec nos partenaires gouvernementaux pour les appuyer dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques
- 3.4 Renforcer la culture collaborative interne pour enrichir les expertises

Valeurs

L'éthique est au cœur de toutes nos actions

- + Engagement par le leadership, la responsabilisation et la participation
- + Respect des personnes, des institutions et de l'environnement
- + Ouverture sur le monde, les cultures et les modes de pensée
- + Exemplarité du savoir-être et du savoir-agir pour le bien public



 École nationale
d'administration publique

 Avec et pour
les acteurs publics
depuis 1969

QUÉBEC / MONTRÉAL / OUTAOUAIS / SAGUENAY / TROIS-RIVIÈRES

Publié par le Service des communications, École nationale d'administration publique
Décembre 2018

www.enap.ca

L'OFFRE DE FORMATION CRÉDITÉE À L'ENAP (2018-2019)

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est une institution d'enseignement supérieur spécialisée qui dispense exclusivement 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 sept programmes courts de 2^e cycle et un programme court de 3^e cycle. Au cours des dernières années, l'ENAP a aussi développé et offert un certain nombre de microprogrammes spécialisés.

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 ses programmes de maîtrises en administration publique : un profil destiné aux gestionnaires, un profil pour professionnels et un autre de type 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 avec profil pour gestionnaires (MAP-G), les étudiants peuvent aussi opter pour une concentration en gestion internationale, en gestion municipale ou encore en gestion des services de santé et des services sociaux.

La maîtrise en administration publique avec profil pour professionnels (MAP-P) se destine quant à elle aux personnes récemment diplômées du 1^{er} cycle et qui souhaitent faire carrière dans les administrations publiques, ou encore qui sont déjà en emploi dans le secteur public ou en relation avec des organisations publiques et qui travaillent en appui à la prise de décision en qualité d'experts. Au terme d'une évaluation de programme complétée à la fin de 2016, cette formation a elle aussi été profondément réformée et mise à jour en 2017-2018 afin de répondre aux enjeux actuels et aux besoins émergents des administrations publiques.

En plus du programme général de cette maîtrise avec profil pour professionnels, les étudiants peuvent aussi opter pour l'une ou l'autre des trois concentrations suivantes : administration internationale, développement des ressources humaines et des organisations, ou évaluation de programmes.

Finalement, l'ENAP offre un programme de maîtrise en administration publique avec profil de type « recherche » (M.SC.), c'est-à-dire une maîtrise avec mémoire destinée aux étudiants-chercheurs. Ce programme s'adresse donc aux personnes nouvellement diplômées du 1^{er} cycle, ou travaillant déjà comme professionnel analyste ou conseiller au sein du secteur public ou d'une organisation à but non lucratif, et intéressées par une formation de spécialiste disciplinaire des théories et méthodes propres à la recherche en administration publique, dans un objectif de développement des connaissances liées à ce domaine. Cette formation a fait l'objet d'une opération d'évaluation et de révision de programme en 2016-2017, et le déploiement de cette mise à jour a été effectué l'année suivante, en 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. Ce programme a également fait l'objet d'une procédure d'évaluation en 2015-2016, puis d'une réforme importante ayant impliqué plusieurs changements majeurs afin de mieux correspondre aux exigences du marché de l'emploi. Son déploiement a été complété en 2016-2017.

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 services sociaux, ou encore administration publique régionale (conjointement 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 COURTS DE 2^E CYCLE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Afin de répondre aux attentes et aux besoins des administrations publiques pour des formations courtes, mais de haut niveau, l'ENAP offre désormais sept programmes courts de 15 crédits au 2^e cycle. Les professionnels et les gestionnaires des organisations publiques ou parapubliques désirant parfaire leurs connaissances peuvent donc s'inscrire à l'un ou l'autre des programmes courts 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, administration publique (ce dernier programme étant aussi complètement offert en ligne) et, depuis l'automne 2018, le tout dernier-né de ces programmes : le programme court de 2^e cycle en gestion publique en contexte autochtone.

À noter également qu'un huitième programme de ce type a été créé en 2018-2019 – et sera disponible en 2019-2020 : le programme court conjoint ENAP-HEC de 2^e cycle en gestion d'entreprises et en administration publique.

LE PROGRAMME COURT 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 depuis quelques années déjà 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.

En 2018-2019, ces microprogrammes pouvant être dispensés en cheminement individuel ou par cohorte en organisation étaient au nombre de six : le microprogramme en gouvernance du numérique, celui en diplomatie et métiers de l'international, et le microprogramme général en administration publique lancés en 2015 et 2016, ainsi que le microprogramme en encadrement et gestion des ressources humaines, celui en évaluation de programmes, et le microprogramme en gestion publique en contexte autochtone lancés en 2017-2018.

LES PROGRAMMES CONJOINTS

LES PROGRAMMES DE 2^E CYCLE DE GESTION PUBLIQUE EN CONTEXTE AUTOCHTONE (GPECA)

En 2018-2019, l'offre de programmes de 2^e cycle en gestion publique en contexte autochtone (GPECA), qui ne comptait jusqu'alors que le microprogramme lancé en 2017, s'est enrichie d'un programme court de 2^e cycle de 15 crédits. Deux cohortes étudiantes supplémentaires ont donc ainsi démarré à l'automne 2018 : une dans le microprogramme et une autre au nouveau programme court de 2^e cycle.

Ces programmes – dont la majorité des étudiants provient de diverses nations autochtones – résultent d'une collaboration interinstitutionnelle entre l'ENAP, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), en collaboration avec le Conseil en éducation des Premières Nations (CEPN), et ils ont été rendus possibles grâce à une aide financière d'Affaires autochtones et du Nord Canada et du Secrétariat aux Affaires autochtones du Québec pour la conception et la prestation de cours ou de programmes universitaires adaptés aux étudiants du peuple Inuit et des Premières Nations.

LE PROGRAMME COURT DE 2^E CYCLE EN GESTION D'ENTREPRISES ET EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

En 2018-2019, l'ENAP a procédé à la création d'un programme court de 2^e cycle conjointement avec HEC Montréal : le programme court conjoint ENAP-HEC de 2^e cycle en gestion d'entreprises et en administration publique. Ce programme court de 15 crédits s'adresse à toute personne souhaitant connaître une variété de contextes de gestion et intéressée à œuvrer à l'interface des secteurs public et privé. Il sera ouvert et rendu disponible à partir de 2019-2020.

LE DESS EN ADMINISTRATION PUBLIQUE RÉGIONALE

L'ENAP offre un programme conjoint avec l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) : le DESS en administration publique régionale. Une quarantaine de personnes ont obtenu ce diplôme de 2^e cycle depuis la création de ce programme en 1996.

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 en organisation ou dans le cadre de nouveaux lieux d'études, en dehors des campus principaux de Montréal, Québec, Outaouais, Saguenay et Trois-Rivières.

LIEUX D'ÉTUDES

Afin de desservir une clientèle éloignée des grands centres, l'École a continué d'être active en 2018-2019 dans les lieux d'études qu'elle opérait déjà l'année précédente en dehors de ses cinq campus principaux, c'est-à-dire : à Joliette, Sherbrooke, Drummondville, Longueuil et Sainte-Thérèse-de-Blainville.

Ces lieux d'études présentent une offre de cours réduite; il n'y a pas de personnel de l'ENAP qui y est affecté de manière permanente, mais ces lieux contribuent par leur existence même à matérialiser l'une des missions formelles de l'École, à savoir la couverture régionale de son offre de formation, partout à la grandeur du Québec où celle-ci peut être requise et organisée afin de répondre à un besoin.

Au total, le nombre d'étudiants qui fréquentent l'un ou l'autre de ces lieux d'études hors des campus principaux a oscillé entre environ 88, 75 et 105 aux trimestres d'été et d'automne 2018, puis d'hiver 2019. Cela se traduit par exemple, à Joliette, par 22 étudiants actifs en 2018-2019 à la maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, et qui provenaient principalement du Centre jeunesse de Lanaudière et d'administrations municipales, du CÉGEP, de la Commission scolaire et du CISSS de cette région.

À Sherbrooke, pour une seconde année consécutive, ce lieu d'études a permis à 19 étudiants au trimestre d'été 2018, 25 à l'automne 2018 et 35 à l'hiver 2019, de poursuivre leur cheminement académique de 2^e cycle. À Longueuil, dans les locaux de l'Université de Sherbrooke, ils étaient 24 étudiants au trimestre d'été 2018 et 16 à l'hiver 2019, toujours dans les programmes de maîtrise en administration publique.

Enfin, à Drummondville, au campus de l'UQTR, ce sont 7 étudiants qui poursuivaient leur formation maîtrise en 2018-2019, alors qu'à Sainte-Thérèse-de-Blainville, ils étaient 16 à l'été 2018, 22 à l'automne 2018 et 25 à l'hiver 2019 à faire de même.

CHEMINEMENTS PAR COHORTES EN ORGANISATION

Démarrée depuis 2014-2015, la création de cohortes en organisation a continué à se développer à l'ENAP.

Six des cohortes en organisation lancées au cours de l'année précédente ont terminé leur programme en 2018-2019 : les trois en Outaouais dans le microprogramme générique en administration publique et qui regroupaient des employés de la Ville de Gatineau, d'organismes de santé et de commissions scolaires de l'Outaouais, les deux montréalaises organisées dans le même microprogramme pour le compte du Réseau Loisirs et Sports du Québec et pour l'Association des cadres des CPE, et enfin la première cohorte du

microprogramme en gestion publique en contexte autochtone dispensé à Montréal, Québec et Sept-Îles et dont il a été question plus haut.

Mais l'ENAP a aussi procédé, en 2018-2019, au lancement de cinq nouvelles cohortes en organisation (toutes au trimestre d'automne 2018). L'une d'elles a été démarrée en Outaouais, en continuation des trois l'ayant précédé, c'est-à-dire dans le microprogramme générique en administration publique et pour un groupe de professionnels en provenance des secteurs municipal, de la santé et de l'éducation de cette région (27 étudiants).

Une seconde a été lancée dans la région de Montréal pour le compte de l'Alliance québécoise du loisir public, dans un microprogramme où l'emphase est mise sur le management municipal (16 étudiants). La troisième cohorte en organisation est entièrement « *en ligne* » et regroupe, en partenariat avec les Fonds de recherche du Québec (FRQ), des étudiants dans un microprogramme en administration publique adapté aux besoins et aux intérêts du milieu scientifique, avec l'objectif de faciliter le rapprochement entre la communauté de recherche et l'administration publique). (27 étudiants).

Finalement, comme mentionné plus haut, deux cohortes ont démarré dans le programme de gestion publique en contexte autochtone (GPECA) : une nouvelle dans le microprogramme du même nom, succédant à la première lancée en 2017-2018 et qui était terminée, et une autre dans le nouveau programme court de 2^e cycle en GPECA. Ces deux cohortes évoluent à partir de Montréal, Québec, Sept-Îles, Chicoutimi et Val-d'Or.

LES PROGRAMMES OFFERTS À L'INTERNATIONAL

LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE EN FORMULE DÉLOCALISÉE

Depuis quelques années, l'ENAP a délocalisé son programme de maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, dans plusieurs pays de l'Afrique francophone. L'année 2018-2019 a vu deux de ces cohortes délocalisées terminer leur cheminement alors que deux nouvelles étaient lancées.

Au Sénégal par exemple, en collaboration avec le Groupe Supdéco de Dakar, l'École a dispensé le programme à deux cohortes depuis 2016-2017. En 2018-2019, la première avait déjà complété son cheminement depuis l'année précédente, et c'est la seconde, lancée en septembre 2017, qui était toujours active et sur le point de se terminer. Dans ce pays pour le moment, c'est-à-dire au terme de 2018-2019, ce sont 8 étudiants qui avaient obtenu leur diplôme de maîtrise en administration publique de l'ENAP, nombre auquel s'ajouteront les diplômés de la seconde cohorte en début de 2019-2020.

L'ENAP a également délocalisé son même programme au Mali et au Bénin dès 2016-2017. Offerts en collaboration avec le Centre de formation pour le développement du Mali (CFD-Mali) et le Centre d'éducation à distance du Bénin (CED-Bénin), les cours de cette maîtrise avaient lieu en alternance dans ces deux pays et d'autres étaient donnés en ligne. En 2018-2019, cette cohorte a terminé son cheminement et ses 14 étudiants devraient aussi obtenir leur diplôme en début d'année 2019-2020.

Par ailleurs, le CFD-Mali a aussi innové en démarrant, en 2018-2019, une nouvelle cohorte de 19 étudiants à qui est offert, à l'intérieur de la maîtrise en question, le choix entre deux cheminements : l'un en gestion de projets et l'autre en évaluation de programmes. En fonction du parcours retenu, tous les étudiants de cette cohorte suivent des cours en commun et des cours spécialisés.

Finalement, l'ENAP a lancé une seconde cohorte en 2018-2019 à Conakry, en Guinée, en septembre 2018, et rassemblant 30 étudiants parvenus à mi-parcours de leur cheminement au terme de cette année 2018-2019.

Rappelons que le programme de maîtrise en formule délocalisée s'adresse à des cadres en exercice ou nouvellement nommés, ainsi qu'à des candidats de la relève ou à des chargés d'études qui aspirent à devenir cadres au sein d'organisations publiques. Dispensé selon une formule alliant des cours en présentiel ou en ligne par des professeurs de l'ENAP ou des professeurs locaux, mais détenant tous une expertise pointue dans leur champ d'intervention ou de recherche, ce programme permet aux étudiants de se doter d'une compréhension fine des enjeux vécus par les administrations publiques et de s'outiller pour être mieux en mesure de gérer les ressources et les programmes sous leur responsabilité.

CHEMINEMENT BIDIPLÔMANT

À l'instar de plusieurs établissements universitaires québécois, l'ENAP établit des ententes avec des établissements étrangers concernant des programmes à cheminement bidualm. Ce type de programme offre à un étudiant la possibilité de suivre sa formation dans deux établissements, et acquérir ainsi un diplôme de chaque université indiquant que le cheminement suivi était bidualm. Le cheminement bidualm, offert par deux établissements d'enseignement supérieur situés dans des pays différents, rend les deux universités solidaires de l'émission de leur diplôme respectif.

En 2018-2019, l'ENAP a signé une entente de double diplomation avec l'Institut d'Études politiques de l'Université européenne de Tunis (IEP-UET), qui prévoit que l'option de bidualm sera offerte aux étudiants de l'IEP-UET dès l'automne 2019 pour un accueil prévu à l'ENAP à l'automne 2020.

L'ÉVOLUTION DES POPULATIONS ÉTUDIANTES

En 2019, la population étudiante de l'ENAP est revenue à la taille moyenne qu'elle avait au milieu des années 2000. Un examen attentif des données de la dernière décennie (2009-2019) permet de distinguer deux moments distincts dans l'évolution plus récente de cette démographie étudiante.

Dans un premier temps d'abord, alors que la taille de la population étudiante énapienne avait atteint un sommet historique en 2010-2011 avec près de 2 100 personnes, ce sont les années suivantes comprises entre 2011 et 2016 qui auront été celles de la sévère décroissance ayant affecté l'école (-20,4 % en 6 ans).

L'apparition d'un point d'inflexion dans la courbe d'évolution des populations étudiantes, entrevu 2016-2017 et annonçant la fin de ce cycle baissier, s'est ensuite vue confirmée par les données de 2017-2018 et de 2018-2019. Au cours de ces deux dernières années en effet, la population étudiante de l'ENAP s'est remise à croître. Elle a même augmenté de près de 7 % depuis 2017 pour s'établir désormais à environ 1 775 étudiants.

À ce constat favorable s'ajoute le fait que l'ENAP enregistre depuis plusieurs années maintenant des reprises de croissance des « *nouvelles inscriptions* » (c.-à-d. des étudiants qui ne se sont jamais inscrits auparavant à l'École), retombées concrètes des efforts investis en recrutement : plus de 30 % d'augmentation depuis 2015 (par ex. : +19 % entre 2015-2016 et 2016-2017, +10% entre 2016-2017 et 2017-2018). Cet indicateur demeure 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 de « *nouvelles inscriptions* » et le moment de son impact mesurable sur la population étudiante totale.

Année	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Nb. d'étud.	2 017	2 089	2 043	1 937	1 944	1 847	1 669	1 662	1 687	1 776
Variation	4,9 %	3,6 %	-2,2 %	-5,2 %	0,4 %	-5,0 %	-9,6 %	-0,4 %	1,5 %	5,3 %
			- 20,4 %					+ 6,9 %		
							- 8,6 %			

Une nuance s'impose néanmoins au sujet de cette reprise de la croissance de la population étudiante de l'École : elle semble continuer de s'inscrire dans une tendance à la diminution de l'intensité des études.

Cette tendance explique que le nombre d'EETP continue à diminuer bien que dans une moindre mesure depuis quelques années par rapport aux années 2012 à 2016, et ce, malgré

le fait que la population étudiante totale de l'ENAP ait recommencé à croître depuis deux ans. L'École recommence ainsi à recruter davantage d'étudiants, mais une proportion de ceux-ci, plus importante qu'avant, s'inscrit à temps partiel ou encore à un seul cours plutôt que deux par trimestre.

Année	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
EETP	814	832	839	806	761	722	668	656	667	648
Variation	2,6 %	2,2 %	0,9 %	-3,9 %	-5,5 %	-5,2 %	-7,5 %	-1,8 %	1,8 %	-2,8 %
				- 21,9 %					- 1,1 %	
						- 14,9 %				

LES COHORTES ÉTUDIANTES DES PROGRAMMES DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux présentés dans les pages suivantes 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 2010, 2011 et 2012 et après 4 ans pour celles des années 2012, 2013 et 2014.

En raison du profil 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, à l'ENAP, en proportion significativement importante.

Les résultats montrent, après 6 ans pour les étudiants des cohortes des trimestres d'automne 2010, 2011 et 2012, un taux de diplomation en 2016, 2017 et 2018 de l'ordre de 70,2 % en moyenne, en diminution sensible à l'automne 2018 par rapport aux deux années précédentes, mais toujours en augmentation relative en comparaison avec la situation qui prévalait pour les cohortes étudiantes précédentes (ex. 68,5 % pour celles de 2007-2008-2009). Bien entendu, ce taux est plus faible pour les étudiants à temps partiel, par rapport à ceux à temps plein, en raison de l'allongement inévitable de leur cheminement scolaire pour terminer leurs études.

En ne considérant que les étudiants à temps plein, ces taux de diplomation atteignent respectivement 80,6 % et 84,2 % en 2016 et 2017 pour les cohortes étudiantes de 2010 et 2011, mais diminuent à 75,3 % en 2018 pour la cohorte de 2012. Exception faite de cette dernière cohorte étudiante de 2012, plus faible, cela représente au cours des dernières années un taux d'accès au diplôme de maîtrise (par ex. : 82,5 % en moyenne en 2015-2016-2017 avec les cohortes étudiantes de 2009-2010-2011) qui demeure supérieur à ce que l'on observe dans l'ensemble des autres établissements du réseau de l'Université du Québec¹.

Le second tableau montre les taux de diplomation après 4 ans, pour les étudiants des cohortes des trimestres d'automne 2012, 2013 et 2014, qui passent de 58,5 % à 61,3 % puis à 67,2 % (c.-à-d. 62,3 % en moyenne). En ne considérant que les étudiants à temps plein, ce taux progresse de 70,6 % pour la cohorte de 2012 à près de 77 % pour celle de 2014. Même les taux pour les étudiants à temps partiel se sont accrus : d'environ 50 % auparavant à près de 62 %.

L'ensemble de ces résultats semble s'inscrire en cohérence avec les effets positifs escomptés des réformes de programme des maîtrises déployées au cours des dernières années et dont l'une des principales priorités d'action en découlant était explicitement, pour l'École, la réduction de la durée des études de ses étudiants, notamment ceux à temps partiel.

¹ Cf. à UQ-DRI, 2019, *La persévérance et la durée des études à l'Université du Québec, Statistique Réseau*, p. 8.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (6 ANS)**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		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2011 suivie pendant six ans (situation A-2017)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	83	82,2	69	56,6	152	68,2	7,3	6,1
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	1	1,0	5	4,1	6	2,7	11,2	9,3
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	1,0	1	0,8	2	0,9	10,0	4,0
Nouvelles inscriptions	101	45,3	122	54,7	223	100,0		
Taux de diplomation		84,2		61,5		71,7		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2012 suivie pendant six ans (situation A-2018)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	62	72,9	70	58,3	132	64,4	7,4	6,1
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	2	2,4	3	2,5	5	2,4	9,2	8,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			1	0,8	1	0,5	7,0	4,0
Nouvelles inscriptions	85	41,5	120	58,5	205	100,0		
Taux de diplomation		75,3		61,7		67,3		

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (4 ANS)**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	0,8	1	0,5	7,0	4,0
Nouvelles inscriptions	85	41,4	120	58,6	205	100,0		
Taux de diplomation		70,6		50,0		58,5		

Maîtrise – Cohorte étudiante Automne 2013 suivie pendant quatre ans (situation A-2017)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	64	79,0	53	46,9	117	60,3	5,6	5,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre			1	0,9	1	0,5	9,0	8,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			1	0,9	1	0,5	11,0	4,0
Nouvelles inscriptions	81	41,8	113	58,2	194	100,0		
Taux de diplomation		79,0		48,7		61,3		

Maîtrise - Cohorte étudiante Automne 2014 suivie pendant quatre ans (situation A-2018)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	47	72,3	68	59,1	115	63,9	6,2	5,5
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	4,6	3	2,6	6	3,3	9,5	8,5
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	65	36,1	115	63,9	180	100,0		
Taux de diplomation		76,9		61,7		67,2		

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

LES COHORTES ÉTUDIANTES DU PROGRAMME DE DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux sur les cohortes étudiantes du programme de doctorat montrent le nombre d'étudiants des cohortes d'automne 2008, 2009 et 2010 ayant obtenu leur diplôme après huit ans. Ces données de cohortes étudiantes nécessitent cependant quelques explications. La convention d'utiliser le trimestre d'automne comme base d'analyse dessert l'ENAP puisque celle-ci 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 2008, 2009 et 2010* » et « *cheminement de 8 ans* », il n'y a effectivement eu à l'ENAP que deux diplômés de doctorat répondant à ces paramètres, un à l'automne 2017 et un autre à l'automne 2018. Pourtant, l'École a diplômé 27 doctorants au cours de cinq dernières années, soit une dizaine en 2014, 2015 et 2016 (respectivement 2, 5 et 3), 9 au trimestre d'automne 2017 et 8 l'an dernier, en 2018-2019. Pour mémoire, rappelons qu'il s'agit d'un niveau de diplomation largement supérieur à celui ayant prévalu antérieurement (c.-à-d. 17 doctorats entre 1997 – date de création du programme – et 2013).

L'absence de ces informations dans les tableaux s'explique parce que, des 17 doctorants diplômés à l'ENAP aux trimestres d'automne 2015, 2016 et 2017, à l'exception d'un seul, un certain nombre auront mis 9 ans et plus pour compléter leur cheminement (appartenant donc à des cohortes antérieures à 2008) alors que les autres ne sont pas recensés dans ces compilations parce qu'ils se seront inscrits au programme de doctorat à un trimestre d'hiver et non d'automne en 2008, 2009 ou 2010 par exemple, ou encore parce qu'ils auront appartenu à des cohortes plus récentes (2011, 2012 ou encore 2013) et auront complété leur parcours académique en 5, 6 ou 7 ans (c.-à-d. en moins de 8 ans).

Le dernier tableau de la page suivante présente de manière exhaustive l'information sur la durée du cheminement de tous les étudiants diplômés au doctorat à l'ENAP en 2015, 2016, 2017 et 2018. Ces informations 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.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT (8 ANS)**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 prog.								
Dipl. autre prog. – m genre								
Dipl. autre prog. – aut genre								
Nouvelles inscriptions	1	50,0	1	50,0	2	100,0		
Taux de diplomation	0,0							

Doctorat - Cohorte étudiante Automne 2009 suivie pendant huit ans (situation A-2017)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même prog.	1	25,0			1	11,1	18,0	17,0
Dipl. autre prog. – m genre								
Dipl. autre prog. – aut genre								
Nouvelles inscriptions	4	44,4	5	55,6	9	100,0		
Taux de diplomation	11,1							

Doctorat - Cohorte étudiante Automne 2010 suivie pendant huit ans (situation A-2018)

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même prog.			1	20,0	1	10,0	20,0	19,0
Dipl. autre prog. – m genre								
Dipl. autre prog. – aut genre								
Nouvelles inscriptions	5	50,0	5	50,0	10	100,0		
Taux de diplomation	10,0							

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

DURÉE DU CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS DIPLÔMÉS AU DOCTORAT ENTRE 2015 ET 2019

Année (diplomation)	Durée du cheminement			Total
	moins de 8 ans	8 ans	plus de 8 ans	
2015	2	1	2	5
2016	1	0	2	3
2017	3	0	6	9
2018	5	1	2	8
2019	3	0	1	4

Source : ENAP, Direction de l'enseignement et de la recherche, DER, septembre 2019

L'HISTORIQUE DES DIPLÔMÉS (1972-2018)

Fondée il y a 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 2018, ce total a pratiquement atteint les 12 000 diplômés.

Programme	Nombre de diplômés					Variation (2017 à 2018)	Nombre total de diplômés
	Depuis la création du programme jusqu'à 2016			2017	2018		
	1989 à 2015	1972 à 2015	1997 à 2016				
DESS	3 261			80	61	-23,8 %	3 402
Maîtrise		7 940		282	285	+1,1 %	8 507
Doctorat			27	9	8	-11,1 %	44
Total	11 228			371	354	-4,6 %	11 953

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET SELON LE SEXE (1998-2018)

Si l'on porte un regard sur le total des inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2018, une proportion plus grande de femmes que d'hommes s'est inscrite aux programmes courts de 2^e cycle et au DESS. À la maîtrise, la répartition de ce total avoisine la parité. Quant aux programmes de 3^e cycle (programme court et doctorat), les hommes y sont encore sensiblement plus représentés.

Programmes	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Programmes courts de 2 ^e cycle	2 973	41,9	4 122	58,1	7 095	19,7
DESS	3 130	43,3	4 105	56,7	7 235	20,1
Maîtrise	9 191	48,1	9 912	51,9	19 103	53,0
Programme court de 3 ^e cycle	127	62,3	77	37,7	204	0,6
Doctorat	514	58,9	358	41,1	872	2,4
Études libres	713	46,8	809	53,2	1 522	4,2
Propédeutique	1	25,0	3	75,0	4	0,0
Total programme	16 649	46,2	19 386	53,8	36 035	100,0

* Le tableau cumule les inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2018.

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LE SEXE (1998-2018)

Les données présentées ci-après indiquent une stabilisation du nombre d'étudiants inscrits à l'ENAP depuis trois ans, et montrent même les signes d'une reprise de la croissance au cours des deux dernières années avec un retour à la taille moyenne de la population étudiante que connaissait l'École dans les années 2000 (c.-à-d. environ 1 700 étudiants entre 2000 et 2009, 1 776 en 2018-2019).

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'ENAP, 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 57,2 % en 2018.

Année	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1998	700	53,7	603	46,3	1 303	3,6
1999	543	50,1	540	49,9	1 083	3,0
2000	572	47,8	625	52,2	1 197	3,3
2001	699	50,0	699	50,0	1 398	3,9
2002	758	48,1	818	51,9	1 576	4,4
2003	801	47,9	870	52,1	1 671	4,6
2004	785	45,9	924	54,1	1 709	4,7
2005	814	45,4	977	54,6	1 791	5,0
2006	861	46,7	981	53,3	1 842	5,1
2007	852	45,5	1 019	54,5	1 871	5,2
2008	902	46,9	1 021	53,1	1 923	5,3
2009	940	46,6	1 077	53,4	2 017	5,6
2010	959	45,9	1 130	54,1	2 089	5,8
2011	926	45,3	1 117	54,7	2 043	5,7
2012	887	45,8	1 050	54,2	1 937	5,4
2013	873	44,9	1 071	55,1	1 944	5,4
2014	818	44,3	1 029	55,7	1 847	5,1
2015	726	43,5	943	56,5	1 669	4,6
2016	734	44,2	928	55,8	1 662	4,6
2017	739	43,8	948	56,2	1 687	4,7
2018	760	42,8	1 016	57,2	1 776	4,9
Total	16 649	46,2	19 386	53,8	36 035	100,0

* Les données sont spécifiques aux trimestres d'automne.

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

Traitement : Stéphane Girard, DRI, 1^{er} août 2019

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Après avoir vu ses effectifs diminuer depuis 2011, en raison principalement de départs à la retraite, le corps professoral de l'ENAP a recommencé à croître en 2018-2019. Le recrutement de pas moins de cinq nouveaux professeurs au printemps 2018 a eu pour effet que le nombre de professeurs réguliers de l'École est passé de 29 à 33 entre le 1^{er} mai 2018 et le 30 avril 2019.

À ces effectifs enseignants s'ajoutaient, en 2018-2019, 2 professeurs invités, un professeur sous octroi et 3 maîtres d'enseignement, de même qu'un groupe d'environ 25 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 2019, le corps professoral régulier comptait 17 hommes et 16 femmes; celui des professeurs invités et sous octroi se composait de 2 hommes et d'une femme; et celui des maîtres d'enseignement de 2 hommes et d'une femme. Quant au corps des professeurs associés, il regroupait 22 hommes et 3 femmes.

Depuis 2000 jusqu'à 2018-2019, ce sont 17 femmes et 19 hommes qui ont été embauchés à titre de professeurs à l'École (la dernière opération de recrutement, au printemps 2018, a permis d'embaucher quatre femmes et un homme).

L'École fait également appel à d'autres ressources externes spécialisées qui agissent à titre de chargés de cours (près d'une cinquantaine de personnes).

DISPOSITIONS ET MESURES PRISES POUR L'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS ET FAVORISER LEUR RÉUSSITE

Tout au long de l'année 2018-2019, l'équipe du Service aux étudiants s'est appliquée à poursuivre son mandat et favoriser la réussite des études de la population étudiante énapienne par la prestation de services et la mise en œuvre d'activités dans les six grands volets de son intervention, à savoir : l'accueil et l'intégration; l'aide à la réussite; l'aide financière; l'aide au placement; les activités étudiantes; et l'aide aux étudiants en situation de handicap.

ACCUEIL ET INTÉGRATION

Parmi les actions et activités réalisées, on peut relever les rencontres d'accueil organisées systématiquement pour tous les nouveaux étudiants, au début de chacun des trois trimestres de l'année et dans chacun des campus principaux de l'École.

Dans le cadre de ces rencontres, une attention particulière est accordée à la remise des cheminements, aux renseignements concernant la prévention du plagiat, aux explications sur les règles et le fonctionnement des évaluations à l'ENAP et du système éducatif au Québec en général.

Outre les opérations d'envoi de courriels de bienvenue, contenant toutes les informations pertinentes et effectuées dans les semaines précédant les rentrées, le Service aux étudiants organise parfois, au besoin, des webinaires en connexion avec les futurs étudiants encore dans leurs pays d'origine.

AIDE À LA RÉUSSITE

Le Service aux étudiants offre en tout temps la possibilité d'obtenir des rencontres individuelles avec une personne-ressource spécialisée dans l'évaluation des besoins et l'établissement d'un plan d'action personnalisé et de stratégies d'études. En 2018-2019, ce sont 35 rencontres de ce type qui ont été effectuées auprès d'étudiants qui en avaient fait la demande.

L'aide à la réussite passe aussi par un programme de mentorat dont 28 étudiants ont bénéficié en 2018-2019. Finalement, des ateliers de compréhension et de lecture efficace en anglais ont été organisés et tenus avec 28 participants-étudiants en 2018-2019, tout comme l'ont été aussi des ateliers de lecture efficace, rédaction de travaux longs et gestion du stress pour un autre 53 participants-étudiants cette même année.

AIDE FINANCIÈRE

Le Service aux étudiants apporte un soutien aux étudiants dans leurs démarches administratives auprès des divers organismes leur octroyant des aides financières : les programmes des prêts et bourses des gouvernements provinciaux qui touchaient environ 250 d'entre eux à l'ENAP en 2018-2019; les programmes de bourses privées; les programmes de bourses d'exonération des frais majorés et les programmes de bourses du Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI) qui touchaient 27 étudiants du *Programme canadien des*

bourses de la Francophonie (PCBF) et 13 étudiants du programme Leaders africains de demain (LAD) en 2018-2019.

AIDE AUX ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP

Le Service aux étudiants offre en tout temps la possibilité d'obtenir des rencontres individuelles avec une personne-ressource spécialisée dans l'évaluation des besoins, l'établissement d'un plan d'action personnalisé et de stratégies d'études, mais aussi la rédaction de lettres d'accommodement et la liaison avec les enseignants pour les étudiants en situation de handicap.

En 2018-2019, ce sont 17 étudiants qui ont bénéficié de cette offre de service à l'ENAP.

LA RECHERCHE À L'ENAP

2018-2019

(1^{er} mai 2018 au 30 avril 2019)

À l'automne 2014, 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 2014-2018* (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.

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;
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;
3. L'évaluation de politiques et de programmes publics ;
4. L'international où l'on s'intéresse plus spécifiquement aux enjeux stratégiques qui touchent les administrations publiques d'ici et d'ailleurs;
5. La gouvernance qui est au cœur des préoccupations récentes des gouvernements dans le monde.

À l'ENAP, l'année 2018-2019 a été marquée par l'arrivée en poste de cinq nouveaux professeurs. Ces derniers vont permettre de consolider les secteurs évoqués, mais aussi en développer d'autres. Cette année constitue enfin pour l'ENAP une autre année importante sur le plan de la reconnaissance scientifique à l'échelle nationale, laquelle s'est traduite par la nomination de deux jeunes professeurs-chercheurs à des titulariats du Programme de chaires de recherche du Canada de niveau 2.

LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE À L'ENAP

LA RECHERCHE SUBVENTIONNÉE ET LA RECHERCHE CONTRACTUELLE

Bien que les données figurant dans le tableau 1 (cf. Graphique 1) ne soient pas consolidées pour les années 2017-2018 à 2018-2019, les résultats semblent présager l'une des meilleures périodes qu'ait connues l'ENAP depuis les cinq dernières années en matière de recherche subventionnée. Les données présentées illustrent également la poursuite du mouvement de recul du financement de la recherche contractuelle au profit de la recherche subventionnée. L'explication à ce renversement de tendances qu'observe l'ENAP depuis près de 20 ans implique plusieurs facteurs, dont le nombre toujours croissant de professeurs-chercheurs formés par et pour la recherche subventionnée. À ce constat pourrait s'ajouter la tendance selon laquelle les organismes subventionnaires (ex. : FRQSC, FRQS) lancent des programmes de financement qui impliquent plusieurs partenaires, dont des ministères et organisations (MO). Or, lorsque des MO financent des actions concertées sur un sujet précis, il ne leur est plus nécessaire de mandater des chercheurs pour effectuer de la recherche contractuelle.

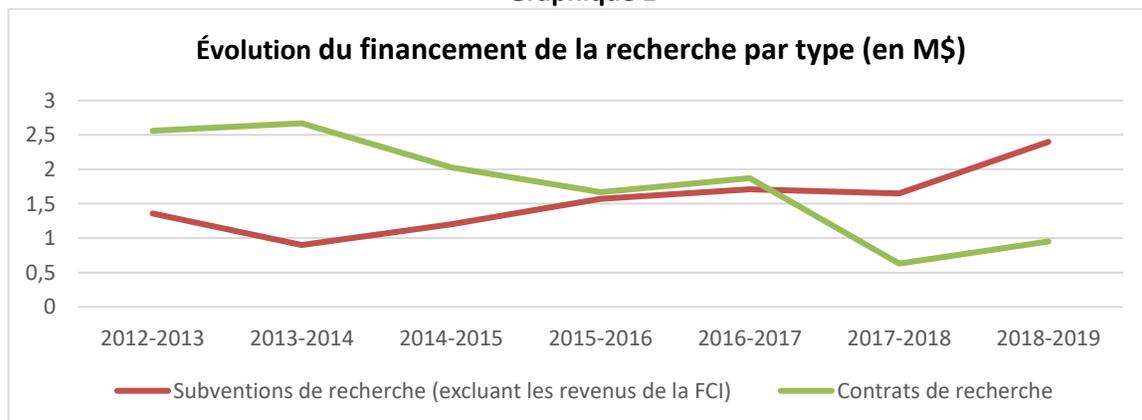
Tableau 1
Croissance de la recherche subventionnée et contractuelle à l'ENAP (M\$)
2012-2013 à 2018-2019

M\$	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018*	2018-2019*
Subventions d'infrastructure de la FCI			0,97				0,12
Subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI)	1,36	0,9	1,2	1,57	1,71	1,65	2,40
Contrats de recherche	2,03	1,67	1,87	1,01	0,98	0,63	0,95
TOTAL	3,39	2,57	4,04	2,58	2,69	2,29	3,47

* Données non consolidées

Source : Système IFR - Université du Québec / Traitement : Équipe IFR (ifr@uquebec.ca) / 19/09/2019 09:29 :50

Graphique 1



LES FAITS SAILLANTS DU FINANCEMENT

Si l'on considère les fonds de subvention de recherche par professeur-chercheur responsable de financements (Tableau 2), le tiers d'entre eux ont disposé de plus de 100 000 \$ sur deux ans. Ces chercheurs ont totalisé 3 639 384 \$, soit 89 % du financement de cette période.

Tableau 2
Total des fonds de subventions par responsable (M\$) (excluant FCI)
2017-2019

Responsable	2017-2018*	2018-2019*	Total
Boisvert, Yves	0,00	7 500,00	7 500,00
Bouchard St-Amant, Pier-André	36 880,00	25 000,00	61 880,00
Boudreau, Christian	56 048,00	58 502,00	114 550,00
Boulet, Maude	0,00	4 692,24	4 692,24
Bourgeois, Isabelle	0,00	120 000,00	120 000,00
Bourret, A.; Champagne Juliette	36 852,00	52 655,00	89 507,00
Caron, Daniel J.	30 000,00	30 000,00	60 000,00
Charbonneau, Étienne	0,00	120 000,00	120 000,00
Charest, Éric	0,00	5 000,00	5 000,00
Demers, Louis	43 414,00	13 932,37	57 346,37
Denis, Jean-Louis	109 990,00	58 500,00	168 490,00
Fortier, Isabelle	4 820,00	0,00	4 820,00
Gagnon, Stéphanie	5 000,00	3 440,22	8 440,22
Garakani, Tatiana	5 000,00	29 520,00	34 520,00
Garzon, César	0,00	4 943,00	4 943,00
Goyette, Martin	605 148,00	550 807,00	1 155 955,00
Lacroix, Isabelle	34 946,00	0,00	34 946,00
Lamari, Moktar	13 678,00	291 484,00	305 162,00
Maillet, Lara	0,00	25 960,00	25 960,00
Paquin, Stéphane	54 101,00	141 087,00	195 188,00
Prémont, Marie-Claude	68 240,00	74 068,00	142 308,00
Rey, Lynda	0,00	5 000,00	5 000,00
Rinfret, Natalie	144 881,00	122 178,00	267 059,00
Roussel, Stéphane	91 054,00	122 969,00	214 023,00
Savard, Jean-François	62 398,00	38 028,00	100 426,00
Talbot, David	14 972,00	14 146,00	29 118,00
Therrien, Marie-Christine	267 279,00	318 054,00	585 333,00
Touati, Nassera	0,00	150 890,00	150 890,00
Tremblay-Racicot, Fanny	0,00	16 677,00	16 677,00
TOTAL	1 684 701,00	2 405 032,83	

* Données non consolidées

Source : Système IFR - Université du Québec | Traitement : Équipe IFR (ifr@uquebec.ca) | 20/09/2019
11:50:00

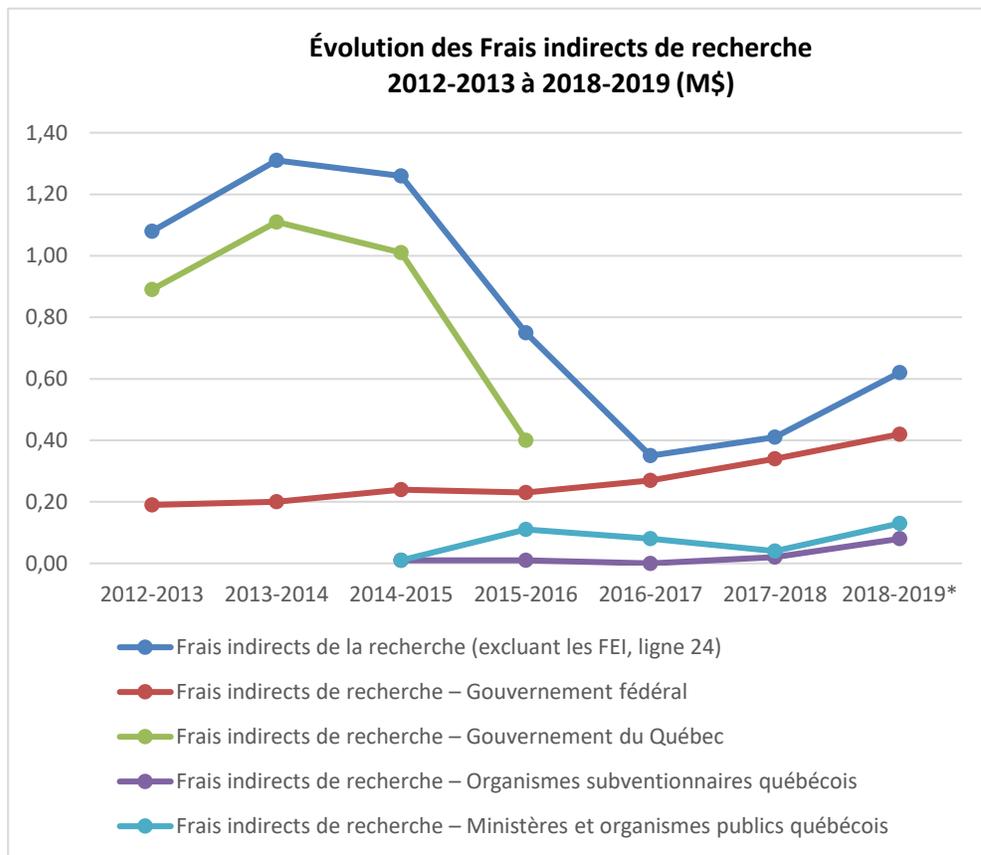
Parmi les subventions les plus significatives obtenues par les chercheurs de l'ENAP durant l'année 2018-2019, il convient de mentionner :

- ❖ Le financement de deux chaires de recherche du Canada de niveau 2 accordées aux professeurs Isabelle Bourgeois (CRC en évaluation des programmes) et Étienne Charbonneau (CRC en management public comparé) à raison de 100 000 \$ par année chacun pendant cinq ans.
- ❖ Les professeurs Marie-Christine Therrien, Pier-André Bouchard St-Amant et Yves Boisvert vont mettre à profit leur expertise de l'État au sein du nouvel Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique (OIISIAN) qui réunit plus de 160 chercheurs québécois. Hébergé à l'Université Laval, le nouvel Observatoire recevra un soutien financier de 1,5 M\$ par année pendant cinq ans par les Fonds de recherche du Québec (FQR).
- ❖ La professeure et directrice de Cité-ID, Marie-Christine Therrien ainsi que son collègue Pier-André Bouchard St-Amant sont au nombre des 120 chercheurs qui mettront leur expérience et leur compétence au service du nouveau *Réseau Inondations intersectoriel du Québec* (RIISQ). Financé par les FRQ, le RIISQ permettra de générer de nouvelles connaissances, des solutions novatrices et des initiatives de politiques publiques autour de la gestion des risques liés aux inondations dans un contexte de changements climatiques. Le RIISQ est soutenu financièrement par les Fonds de recherche du Québec à raison de 500 000 \$ par année sur trois ans pour une enveloppe globale de 1,5 M\$.
- ❖ Le professeur Martin Goyette a reçu deux financements majeurs à titre de chercheur principal :
 - Un financement de 1 113 000 \$ sur 7 ans pour le volet « Santé et Bien-Être » de la *Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec* soutenue par le FRQSC et le Secrétariat à la jeunesse (SAJ) du ministère du Conseil exécutif (programme *Actions concertées*);
 - Un financement de 1 200 000 \$ pour quatre ans du Programme d'octroi de subventions du MSSS en partenariat avec la Fondation Graham Boeckh et le FRQS pour une « Offre de service du Réseau intégré en santé mentale pour les jeunes de 12-25 ans. Projet de démonstration en appui à la mise en œuvre de réseaux de services intégrés destinés aux jeunes (RSIJ) ».
- ❖ La professeure Tatiana Garakani a reçu une subvention Développement Savoir du CRSH de 72 000 \$ pour le projet intitulé *Intersectionnalité et mouvement social : Comment la multiplicité des identités des activistes influence le choix de revendication des mouvements sociaux*.
- ❖ La professeure Isabelle Bourgeois a obtenu une subvention Savoir du CRSH pour son projet *Assessing and building organizational evaluation capacity in non-profit organizations*. D'une valeur de 295 841,00 \$ le projet s'échelonne sur les cinq prochaines années.

LES FRAIS INDIRECTS DE RECHERCHE

En ce qui a trait aux frais indirects de recherche, le Graphique 2 montre que la part provenant du fonds de soutien à la recherche du fédéral a continué d'augmenter, passant de 190 000 \$ en 2012-2013 à 420 000 \$ en 2018-2019 et que cette croissance est imputable au taux de succès toujours grandissants des chercheurs de l'ENAP auprès des organismes subventionnaires fédéraux. Du côté provincial, l'évolution des frais indirects de recherche (FIR) est plus complexe à illustrer, car depuis 2016-2017, le gouvernement du Québec en a confié la responsabilité aux ministères et organisations (MO) pour les contrats, et aux Fonds de recherche du Québec (FRQ) pour les subventions. Ainsi, les FIR qui étaient à la fois versés pour les contrats et les subventions par le gouvernement du Québec sont passés de 1 000 000 \$ en 2014-2015 à 400 000 \$ en 2015-2016 alors que ceux provenant des ministères et organismes publics québécois, par exemple, sont passés de 10 000 \$ en 2014-2015 à 110 000 \$ en 2015-2016 puis à 130 000 \$ en 2018-2019.

Graphique 2



Source : IFR Loi95_Rech_Loi95_ENAP_2012_2019 29/10/2019 14:37:34

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

LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE

En matière de publications, on constate qu'entre 2013 et 2019, les professeurs ont publié 41 ouvrages, 207 chapitres de livres et 264 articles avec comité de lecture. Au cours des deux dernières années, ces efforts de diffusion ont impliqué 24 professeurs de l'École, ce qui signifie que 73 % du corps professoral régulier a signé ou cosigné un livre, un chapitre issu d'un ouvrage collectif ou un article scientifique.

Tableau 4
Évolution des publications des professeurs réguliers de l'ENAP**
2013-2019

Catégorie ¹ \ Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Liv	4	7	8	5	4	8	5
Cha	23	43	27	41	27	20	26
Rac	41	45	41	49	27	39	22
N. professeurs	42	40	39	37	31	33	33

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

* Données non consolidées

** : Dernière mise à jour le 12 septembre 2019.

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, CENTRES ET DES PÔLES DE RECHERCHE

Les différents regroupements de recherche de l'ENAP constituent des bases solides qui permettent aux chercheurs de couvrir la plupart des secteurs de recherche identifiés dans son plan de développement de la recherche. Ces regroupements favorisent la mise en œuvre d'activités de recherche multidisciplinaires et multi-institutionnelles en attirant des chercheurs dont l'expertise est complémentaire à leur champ de compétences. Ces chercheurs, qui proviennent autant d'universités québécoises que d'ailleurs au Canada ou à l'étranger, concourent non seulement à la production de connaissances, mais permettent également à l'ENAP d'offrir à ses étudiants des milieux d'apprentissage dynamique qui leur procurent cet encadrement multidisciplinaire si important dans nos sociétés contemporaines évoluant à l'ère de la mondialisation.

À l'instar des chaires de recherche du Canada, les regroupements de recherche hébergés par l'ENAP permettent aussi à l'École d'accentuer son développement et son rayonnement. Très actifs, ils génèrent une activité intellectuelle des plus stimulantes qui témoigne de la vivacité de la recherche au sein de notre établissement.

Les chaires de recherche du Canada

L'année 2018-2019 représente pour l'ENAP une autre étape importante en matière de développement stratégique de ses activités de recherche. La décision de l'École de scinder sa chaire senior en deux chaires juniors afin de miser sur les capacités de chefs de file de deux chercheurs émergents s'est avérée judicieuse puisque le *Secrétariat des programmes interorganismes à l'intention des établissements* (SPIEE- responsable du Programme des chaires de recherche du Canada) a accepté les deux dossiers de candidature soumis dans un de nos secteurs phares, à savoir l'évaluation de programmes.

La 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.

L'année qui vient de s'écouler a été une nouvelle fois témoin de la valeur de la contribution scientifique et pratique du professeur Goyette au devenir des jeunes placés. Celle-ci s'est ainsi traduite par deux financements majeurs, l'un provenant d'un partenariat financier impliquant le FRQS, le MSSS et la Fondation Graham Boeckh (projet avec les chercheurs du CISSS Laval entourant l'offre de service du Réseau intégré en santé mentale pour les jeunes de 12 à 25 ans) et le second appuyé financièrement par le Secrétariat à la jeunesse (SAJ) du ministère du Conseil exécutif et le FRQSC permettra, dans le cadre de la Chaire-réseau Jeunesse, de « poser un regard scientifique, multidisciplinaire et intersectoriel sur les problématiques et enjeux décrits dans la [Politique québécoise de la jeunesse 2030](#) ».

La Chaire de recherche du Canada en évaluation des programmes et de politiques et la Chaire de recherche du Canada en management public comparé à l'École nationale d'administration publique à Montréal (CREMPCO)

Officiellement annoncées à l'automne 2018, les chaires de recherche du Canada de niveau 2 en évaluation des programmes (Isabelle Bourgeois) et en management public comparé (Étienne Charbonneau) traduisent la volonté de l'ENAP d'appuyer la relève professorale en offrant l'opportunité à des chercheurs émergents de devenir titulaires de chaires juniors. Cela correspond également à l'objectif stratégique de notre établissement qui vise à appuyer des champs de recherche structurants et à fort potentiel de retombées.

La professeure Isabelle Bourgeois est ainsi devenue la première femme du corps professoral de l'ENAP à obtenir une chaire de recherche du Canada. L'objectif général de la Chaire de recherche du Canada en évaluation des programmes et politiques vise à éclairer les facteurs individuels et organisationnels qui influencent la production et l'utilisation des évaluations de programmes afin de contribuer à l'amélioration des processus décisionnels et de favoriser l'apprentissage organisationnel.

La première année de financement a permis la mise en œuvre de nouveaux projets ainsi que la poursuite de travaux déjà amorcés. La professeure Bourgeois a également soumis ou participé à

la préparation de demandes de subventions dont une au Programme Savoir du CRSH qui a été obtenue et une seconde au Programme Partenariat du même organisme qui a également été financée (co-chercheure). Grâce à ces financements, la professeure Bourgeois compte poursuivre le développement et la consolidation de sa programmation de recherche.

De son côté, le professeur Étienne Charbonneau a mis en œuvre, au cours de la première année de financement de sa chaire de recherche du Canada dont l'objectif général vise à contribuer à l'amélioration de la performance des organisations publiques canadiennes, la programmation de recherche de sa chaire en consolidant notamment ses activités partenariales effectuées au Canada et à l'étranger. En ont résulté un ouvrage, dix articles scientifiques copubliés avec des collègues ou des étudiants, trois chapitres de livres de même que deux interventions dans les médias. Pour l'ENAP, cette première année de titulariat augure des activités de recherche fort prometteuses, qui vont permettre de documenter et d'évaluer: 1) les meilleures pratiques au gouvernement fédéral qui peuvent être exploitées pour améliorer la performance; 2) la portée et l'influence de la recherche sur l'administration publique canadienne; de même que 3) l'interaction entre de nouveaux moyens d'imputabilité et la confiance de la population de même que son soutien envers les organisations gouvernementales.

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 (CJL)*, dont le rôle est de développer la relève managériale de l'administration publique québécoise. Ce programme phare de la Chaire s'est poursuivi au cours de la dernière année avec le lancement des 10^e (octobre 2018) et 11^e (avril 2019) cohortes et la cérémonie de clôture des 7^e et 8^e cohortes.

Sous la direction de N. Rinfret, la Chaire La Capitale a plus que jamais le vent dans les voiles. En témoignent les nombreux appuis financiers reçus depuis le lancement de ses activités. On songe d'abord à son partenaire des premiers jours, à savoir La Capitale mutuelle de l'administration publique puis au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) ainsi qu'aux ministères et organismes du gouvernement du Québec qui, depuis le lancement du programme CJL, encouragent activement le développement des connaissances et compétences managériales de leurs cadres les plus prometteurs. C'est d'ailleurs dans cet esprit que s'est tenu le 30 avril 2019 le Symposium Québec-Bavière. Sous la direction de N. Rinfret, cette activité avait pour but de permettre à des jeunes leaders québécois et bavarois d'échanger sur des enjeux touchant leur fonction publique respective.

Parallèlement à ses activités de recherche et de formation d'étudiants chercheurs, la professeure Rinfret agit régulièrement à titre de conférencière ou de formatrice invitée. L'Atelier de leadership pour femmes parlementaires francophones qui vise à développer le plein potentiel de leader des femmes parlementaires constitue un des exemples où est intervenu N. Rinfret en tant que spécialiste du domaine (juillet 2018). Sa participation à une journée de formation et d'échanges du Secrétariat du Québec aux relations canadiennes (SQRC) en est un autre (mars 2019).

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. Sous la direction du professeur 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 2018-2019, outre la direction ou la codirection d'étudiants de cycles supérieurs, l'équipe de chercheurs a été impliquée dans la réalisation d'une vingtaine de projets de recherche (subventions et contrats). Elle a également effectué de nombreuses interventions publiques dont 12 conférences scientifiques et 17 auprès de publics variés.

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 2018-2019, les membres du CIRRICQ ont effectué 32 interventions dans les médias traditionnels (journaux, radio, télé) sur des sujets variés depuis l'adaptation aux changements climatiques, en passant par la taxe carbone et la souveraineté du Canada en Arctique jusqu'à la politique nordique du Québec. À celles-ci s'ajoutent les communications scientifiques (6) de même que les publications dans des revues avec comité de pairs (2) et la traduction en mandarin de l'ouvrage *Politique internationale et défense au Canada et au Québec* corédigé avec ses collègues Stéphane Paquin (ENAP) et Kim Richard Nossal (U. Queens) et paru en anglais en 2015 sous le titre *The Politics of Canada Foreign Policy* à la demande du *Foreign language teaching and research centre* pour son lectorat chinois.

Soulignons enfin que le CIRRICQ a reçu un appui financier majeur du ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) pour les quatre prochaines années. Au cours de cette période, les chercheurs de ce centre seront invités à réaliser des projets portant sur la Politique internationale du Québec.

Le 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 dont une partie de la mission consiste à démocratiser les connaissances dites scientifiques et à contribuer au débat public autour d'enjeux touchant l'international et le Québec.

Les interventions et activités de ce regroupement reflètent le dynamisme et l'intérêt que porte son directeur aux questions d'actualité qui interpellent le Québec. Le calendrier des activités et le rythme soutenu par le GÉRIQ l'attestent : colloques ou conférences (septembre 2018 : « une école efficace car équitable : le cas finlandais »; novembre 2018 : « COP24 : Tout ce qu'il faut savoir »; mars 2019 : « Trump et nous ») de même que l'école d'été (août 2018 : « commercer dans un monde multipolaire ») ainsi que celle de printemps (avril-mai 2019 : « Fondements et pratique de la diplomatie ») ponctuent l'agenda bien rempli du GÉRIQ.

Le Cité-ID LivingLab -Gouvernance de la résilience urbaine (Cité-ID)

Lancé en 2018 grâce au soutien financier du scientifique en chef du Québec (FRQ) et dirigé par la professeure Marie-Christine Therrien, le Cité-ID est un laboratoire de recherche collaborative dont la mission première consiste à développer des pratiques innovantes afin d'accroître la résilience urbaine. Exploitant l'approche living lab (ou environnement d'innovation ouvert), le Cité-ID se veut un incubateur destiné à l'émergence de nouvelles approches intersectorielles et le développement de pratiques de gouvernance innovantes en matière de résilience urbaine. Également, le Cité-ID a pour objectif d'accompagner les décideurs publics et autres parties prenantes dans l'actualisation de leurs pratiques de gouvernance en vue d'accroître leur résilience.

Depuis le lancement officiel de ses activités, l'équipe du Cité-ID a réalisé ou collaboré à quinze projets impliquant de nombreux partenaires dont la Ville de Montréal, la Maison de l'innovation sociale, le consortium Ouranos, le bureau de la résilience de la Ville de Montréal, la Ville de Londres et le *London Resilience Group*. Sur le plan des activités de transfert de connaissances et de valorisation, celles-ci ont entre autres donné lieu à deux articles scientifiques, cinq chapitres de livres ou d'actes de conférences et deux communications scientifiques.

LES FAITS SAILLANTS DES ACTIVITÉS DU CORPS PROFESSORAL

Au cours de la période 2018-2019, 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 de l'année écoulée qu'il importe de mentionner :

2018-2019

- ❖ Le professeur Stéphane Paquin a codirigé un numéro spécial de la revue *Études internationales*, dont le thème était « Géopolitique et nouveaux enjeux des négociations commerciales transpacifiques ».
- ❖ Des professeurs de l'ENAP ont présenté leurs travaux lors du 86^e congrès annuel de l'Association francophone pour le savoir (Acfas) qui se tenait à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- ❖ Les professeurs Marie-Soleil Tremblay et Pier-André Bouchard St-Amant ont exposé les grands enjeux d'actualité et leur influence sur les finances publiques du Québec et du Canada lors d'une visite des représentants de la Commission des Finances du Sénat français et du Consulat de France au campus de Québec.
- ❖ Le professeur Stéphane Paquin a participé à titre de conférencier au congrès annuel de l'Association des économistes québécois ayant pour thème « Mondialisation et protectionnisme : vers un changement du paradigme économique ? » Entre autres sujets, l'intégration de l'économie mondiale, la montée du protectionnisme et des mouvements populistes qui bousculent les économies nationales.
- ❖ La professeure Marie-Claude Prémont était conférencière au colloque « La gouvernance de proximité » organisé par le Centre de recherche sur la régulation et le droit de gouvernance de la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke. Sa conférence avait pour titre « La proximité municipale : quel sens selon quel territoire ? ».
- ❖ L'ENAP s'est jointe aux neuf autres établissements d'enseignement supérieur du Grand Montréal à la campagne « 10 ensemble » qui met en vedette 10 projets, soit un par établissement. Du côté de l'ENAP, c'est le projet du Cité-ID LivingLab – Gouvernance de la résilience urbaine, dont la directrice est la professeure Marie-Christine Therrien qui a été mis de l'avant.
- ❖ La professeure Isabelle Bourgeois a présenté une communication lors du 22^e Symposium sur le rendement et la planification à Ottawa. Elle a par la suite effectué deux communications sur les capacités organisationnelles en évaluation au congrès de la Société canadienne d'évaluation qui se tenait à Calgary.
- ❖ L'équipe REGARDS sous la responsabilité scientifique de la professeure Nassera Touati, a obtenu une subvention d'infrastructure de 592 825 \$ dans le cadre des concours de financement Équipe en renouvellement du FRQSC 2018-2019.

- ❖ Le professeur Bachir Mazouz a été désigné ambassadeur d'Atlas-AFMI, l'Association Francophone de Management International.
- ❖ Le professeur Christian Boudreau a participé à titre de conférencier au Congrès 2018 de l'Association des archivistes du Québec, à Drummondville. Il y a présenté le projet d'expérimentation de mise en valeur du patrimoine archivistique du Québec par le numérique (Financement FRQSC).

JUIN 2018

- ❖ Le professeur Bachir Mazouz a prononcé la conférence de clôture du Colloque annuel de la Chaire Optima de recherche de l'Observatoire du pilotage et de l'innovation managériale locale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (France).
- ❖ La professeure Marie-Claude Prémont a prononcé une conférence sur le thème des défis du service public des députées et ministres dans le cadre de l'événement SimulActions tenu à l'Assemblée nationale du Québec organisé par le Groupe Femmes, Politique et Démocratie (GFPD).
- ❖ Le professeur Stéphane Paquin a reçu une subvention du MRIF dans le cadre d'un appel à projets de coopération et de solidarité internationale visant à favoriser les relations entre le Québec et le Vietnam en lien avec les objectifs de l'orientation 1 de la nouvelle politique internationale du Québec qui est de « rendre les Québécoises et les Québécois plus prospères », par le biais du commerce international, des échanges étudiants et de la mobilité de la main-d'œuvre.
- ❖ Le professeur Martin Goyette était conférencier invité à l'Université de Lille lors de deux journées d'étude organisées par le Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé) et le Centre de Recherche Individus Épreuves Sociétés (CeRIES). L'événement a permis de faire le lien entre trois études longitudinales sur le devenir des jeunes placés menées en France, au Québec et en Suisse. Le professeur Goyette a aussi eu l'occasion de présenter ses travaux à un groupe de Master 2 de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- ❖ Le professeur retraité de l'ENAP, Louis Sabourin, a été nommé officier de l'Ordre national du Québec, la plus haute distinction décernée par l'État québécois. M. Sabourin a été professeur titulaire à l'ENAP de 1983 à 2015 en plus d'être le directeur fondateur du Groupe d'Étude, de Recherche et de Formation internationales (GERFI) de 1983 à 2004. C'est à travers le GERFI que les programmes de formation en administration internationale ont été mis en place à l'ENAP. Trente ans plus tard, on a comptabilisé que plus de 1 000 étudiants avaient obtenu leur diplôme en administration internationale.
- ❖ La professeure Nassera Touati a reçu une importante subvention de recherche pour l'étude qu'elle codirige avec la professeure Dominique Tremblay (Université de Sherbrooke). Ce financement de près d'un million de dollars sur trois ans a été obtenu à la suite d'un appel à projets lancé par Oncopole (partenariat public-privé entre Merck Canada inc. et le Fonds de recherche du Québec – Santé). Cette proposition de recherche fait partie des sept projets ayant reçu un financement sur les 36 en lice. Le projet proposé par les professeures Touati et Tremblay sera financé à hauteur de 910 851 \$ sur trois ans.

JUILLET 2018

- ❖ La professeure Marie-Christine Therrien était conférencière au 34^e colloque de l'European Group for Organizational Studies qui se tenait à Tallinn en Estonie.
- ❖ La professeure Marie-Christine Therrien a été nommée coéditrice de la nouvelle ligne éditoriale *Resilience Challenges* du *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Le JCCM est une source d'information incontournable sur la planification d'urgence et l'analyse de scénarios et de gestion de crise dans les secteurs public et privé.
- ❖ Le professeur Stéphane Paquin et Hubert Rioux, post-doctorant Banting à l'ENAP, ont obtenu une subvention de synthèse des connaissances du CRSH de 14 930 \$. Ils font partie des dix bénéficiaires de subventions octroyées conjointement par le CRSH et l'*Economic and Social Research Council* (ESRC) du Royaume-Uni.

AOÛT 2018

- ❖ Deux professeures de l'ENAP, Stéphanie Gagnon et Natalie Rinfret, ont participé au Congrès 2018 de l'IAPC qui se tenait à Québec.
- ❖ Le professeur Nelson Michaud a lancé le livre « Le défi de changer les choses, une anthologie commentée des discours de Paul Gérin-Lajoie ». L'ouvrage regroupe quelques-uns des discours les plus significatifs de cette figure marquante de la Révolution tranquille.

SEPTEMBRE 2018

- ❖ Organisé par les professeurs Pier-André Bouchard St-Amant et Marie-Christine Therrien, la première édition du colloque « Détection et conformité » s'est tenue au campus de Québec.
- ❖ Dans le cadre d'une émission diffusée par le Canal Savoir sur les recherches menées en santé au sein des établissements du réseau de l'UQ, la professeure Natalie Rinfret a abordé les questions de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel, deux compétences essentielles pour les gestionnaires du secteur de la santé.
- ❖ Les professeurs Moktar Lamari (chercheur principal et initiateur du colloque international), Étienne Charbonneau et Marie-Soleil Tremblay ainsi que de nombreux experts du Canada (Université d'Ottawa, HEC Montréal, Université de l'Alberta) et de l'étranger se sont penchés sur les mégaprojets dans le cadre d'un colloque qui s'est déroulé au campus de Québec de l'ENAP.

OCTOBRE 2018

- ❖ Dans le cadre de la version 2019 de « L'État du Québec », les professeurs Marie-Christine Therrien et Éric Charest ont analysé la complexité des enjeux urbains et la discrimination systémique dans cet ouvrage qui rassemble 45 textes ayant pour but de « comprendre les enjeux actuels et prendre part de manière éclairée aux débats à venir ».
- ❖ La professeure Marie-Claude Prémont a participé à des colloques et séminaires lors de son passage à la Faculté de droit et de science politique de l'Université de Reims Champagne-Ardenne.
- ❖ La professeure Isabelle Bourgeois a codirigé avec deux professeurs de l'UQAM (Marthe Hurteau et Sylvain Houle) un ouvrage collectif paru aux Presses de l'Université du Québec

et intitulé « L'évaluation de programme axée sur la rencontre des acteurs – Une sagesse pratique ».

- ❖ La stratégie de l'« America First » de Donald Trump et l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) sont décortiqués sous la plume du professeur Stéphane Paquin dans la revue française *Diplomatie*. Dans le même numéro, dans un second article intitulé « CETA : Pourquoi cet accord de nouvelle génération a-t-il suscité autant d'inquiétude? » M. Paquin explique pourquoi les négociations pour la signature de l'AECG ont été si laborieuses et nous informe des tenants et aboutissants de cet accord.

NOVEMBRE 2018

- ❖ La Ville de Gatineau, le Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais ainsi les commissions scolaires de la région ont participé à une première journée d'ateliers interactifs organisée par l'ENAP. Cette journée avait pour but de faire valoir comment l'expertise de l'ENAP peut aider les organisations à améliorer leurs pratiques au quotidien.
- ❖ Dans le numéro de novembre-décembre de la revue *Public Administration Review*, le professeur Étienne Charbonneau ainsi que deux collègues de l'University of New Hampshire ont présenté les résultats d'un sondage effectué dans certains états américains entourant la mise en œuvre des caméras corporelles des policiers.
- ❖ La professeure Marie-Christine Therrien a prononcé une conférence intitulée « Apprendre à naviguer à travers la complexité » lors de la 31^e édition des Entretiens Jacques Cartier.
- ❖ Le professeur et titulaire de la Chaire de Recherche du Canada en management public comparé, Étienne Charbonneau, a organisé et parrainé l'allocution principale prononcée par le professeur liminaire Alasdair Roberts, professeur et directeur de la School of Public Policy de l'University of Massachusetts – Amherst, lors de la Northeast Conference on Public Administration, qui se tenait à Baltimore sur le thème des angles morts en administration publique.
- ❖ Le professeur Nelson Michaud était au Salon du livre de Montréal pour présenter les discours les plus significatifs de Paul Gérin-Lajoie tirés de l'ouvrage dont il est le coauteur « Le défi de changer les choses ».
- ❖ La professeure Nathalie Rinfret a reçu l'une des six Médailles du 50^e anniversaire du réseau de l'Université du Québec (UQ) remises à de grands collaborateurs et bâtisseurs de l'institution et du secteur public.
- ❖ En compagnie de collègues du réseau de l'Université du Québec, les professeurs Éric Charest, César Garzon, Lynda Rey et Jean-François Savard ont participé à la mission COLombie-Université du Québec (COLUQ), à Bogota en Colombie. Coorganisé par ICETEX, l'Université du Québec, l'Universidad del Rosario et la Pontificia Universidad Javeriana.

DÉCEMBRE 2018

- ❖ La professeure Fanny Tremblay-Racicot, coauteure de l'ouvrage *Governance and Sustainable Urban Transport in the Americas* a participé à son double lancement, lequel s'est d'abord tenu à l'Université Laval puis à l'ESG-UQAM. L'ouvrage compare les transports urbains dans trois villes d'Amérique sous la loupe des mécanismes de gouvernance et des instruments de politique publique.
- ❖ Le professeur Stéphane Paquin a coordonné l'ouvrage « Un monde fragmenté. Autour de la sociologie des Relations internationales de Bertrand Badie ». L'ouvrage accueille la contribution de 26 chercheurs, lesquels ont été témoins de l'évolution de la pensée de Bertrand Badie, cet expert français de renommée internationale de l'université Sciences Po Paris.
- ❖ Les professeures Nasser Touati et Lara Maillet ont cosigné un article dans la prestigieuse revue *International Journal of Public Administration*. L'objectif poursuivi consistait à mieux comprendre les processus de gouvernance multiniveaux dans le contexte de transformation des systèmes de soins.
- ❖ Le professeur retraité Louis Sabourin a été nommé membre de l'Ordre du Canada. Cette nomination récompense ainsi le professeur Sabourin pour sa « contribution académique et diplomatique au développement du savoir et des relations internationales ».

JANVIER 2019

- ❖ Le professeur Stéphane Paquin est nommé directeur scientifique du Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation (CEIM) pour un mandat de trois ans.

FÉVRIER 2019

- ❖ Le professeur Jean-François Savard a assuré la codirection d'un numéro spécial de la revue *Journal of Military and Strategic Studies* sur le thème des relations entre les peuples autochtones et l'armée.
- ❖ Une équipe de recherche composée d'Éric Charest, Céline Chatigny (UQAM), Marie Laberge (UdeM) et Jessica Riel (UQO) est à l'origine de la première recherche exhaustive sur le phénomène de l'intimidation et du harcèlement dans les métiers et le secteur de la construction. Les résultats ont été consignés dans un rapport intitulé « Intimidation et harcèlement dans le secteur de la construction : comprendre une réalité complexe afin de mieux intervenir ». Réalisé en 2017 pour le compte de la Commission de la construction du Québec (CCQ), le rapport est maintenant disponible.
- ❖ La professeure Lara Maillet et son équipe ont obtenu une subvention Savoir du CRSH de 48 000 \$ afin de réaliser le projet « Gouvernance multiniveaux d'initiatives intersectorielles de proximité avec des personnes en situation d'itinérance: sortir du cadre et investir l'espace ».
- ❖ Le professeur Bachir Mazouz a cosigné un article (*Risk Factors in IT Public-Private Partnership Projects*) paru dans *Public Works Management & Policy*.
- ❖ La professeure Marie-Christine Therrien, directrice du Cité-ID Living Lab, a participé à la conférence d'ouverture de la 11^e édition de l'École d'hiver de l'Institut du Nouveau Monde (INM) sur le thème « Climat d'avenir ».

MARS 2019

- ❖ Le professeur Bachir Mazouz était chercheur invité à l'occasion de la 10^e édition du Symposium international « Smart city » (Belval, Luxembourg) dont le thème était « L'avènement de la Ville intelligente - enjeux, défis, pratiques et impacts sur la gouvernance publique ».
- ❖ La professeure Marie-Christine Therrien a été nommée au comité scientifique du projet « Préparation et résilience sociale pour le contre-terrorisme » récemment mis en place par la Ville de Londres en collaboration avec les villes de Barcelone, Manchester, Paris, Rotterdam et Stockholm.
- ❖ Le campus de Montréal était l'hôte d'un colloque international portant sur la société québécoise en 2019. Sous la direction du Professeur Christopher Kirkey (SUNY Plattsburgh), le colloque était organisé par l'Association des études canadiennes aux États-Unis et l'Institut d'études québécoises de l'Université d'État de New York à Plattsburgh, en partenariat avec Fulbright Canada, le CIRRICQ et le GERIQ, le Programme d'études sur le Québec de l'Université McGill et l'Observatoire sur les États-Unis de la Chaire Raoul-Dandurand (UQAM).
- ❖ Les professeures Fanny Tremblay-Racicot et Natalie Rinfret ont participé à une journée d'échanges et de simulation sur l'utilisation des données probantes dans la prise de décision publique. L'activité était organisée par le Fonds de recherche du Québec, en collaboration avec l'*International Network for Government Science Advice* (INGSA).

AVRIL 2019

- ❖ La professeure Isabelle Bourgeois, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en évaluation des programmes, était l'instigatrice du mini-colloque pour évaluateurs francophones organisé en partenariat avec la Société canadienne d'évaluation. Le colloque a permis aux participants d'acquérir de nouvelles compétences en évaluation et de recevoir des conseils d'évaluateurs émergents et chevronnés au sujet du développement de leur carrière.
- ❖ Un ouvrage collectif sur la gouvernance des universités codirigé par les professeurs Louis Demers, Jean Bernatchez (UQAR) et Michel Umbriaco (Université TÉLUQ) a été lancé.
- ❖ La professeure Lara Maillet a présenté certains résultats de ses travaux entourant la mise en œuvre d'innovations en matière de gouvernance dans le système de santé et de services sociaux du Québec lors de la *19th International Conference on Integrated Care* (ICIC19) tenue à San Sebastian au Pays basque espagnol. (A retoucher légèrement ; phrase trop longue).
- ❖ La Fellow de l'Ordre des CPA et professeur titulaire Marie-Soleil Tremblay est l'une des trois leaders de l'Effet A à Québec. À titre de leader de l'Effet A, Mme Tremblay a contribué aux activités offertes aux femmes qui participaient au défi 100 jours du 13 septembre au 13 décembre prochain, pour leur permettre de révéler leur talent, adopter une attitude plus ambitieuse et propulser leur carrière. L'effet A est une initiative qui vise à propulser l'engagement professionnel des femmes, leur donner le courage de se dépasser et de poser des actions concrètes pour elles.
- ❖ La professeure Lynda Rey figurait parmi les chercheurs consultés par les Fonds de recherche du Québec et l'Institut de gouvernance numérique pour évaluer l'impact des recherches qu'ils financent.

L'ENAP sur la scène internationale

L'ENAP est active sur la scène internationale depuis près de 45 ans. Il s'agit là d'une de ses importantes contributions à la réflexion et à l'évolution des meilleures pratiques en matière d'administration publique. Elle a su développer, au fil des ans, une véritable expertise dans l'offre de programmes de renforcement des capacités et dans l'accompagnement d'organisations publiques.

L'offre de programmes de renforcement des capacités

L'ENAP offre, sous différents modes, des programmes de renforcement des capacités. Ceux-ci visent, dans tous les cas, à faire des personnes formées des agents actifs du renouvellement de leur administration publique.

Au cours de l'année 2018-2019, l'ENAP a offert 9 programmes de formation continue au siège social de l'ENAP à Québec. Ceux-ci portaient sur les principaux thèmes de l'administration publique moderne soit :

- *Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED)*
- Module complémentaire du programme PIFED
- Gestion axée sur les résultats
- Budgétisation axée sur les résultats : le passage vers le budget-programme
- Objectifs de développement durable et politiques publiques
- Gestion stratégique de projets publics
- Gestion des marchés publics
- Éthique et intégrité dans la gestion de projets et de marchés publics
- Leadership d'influence

Un total de 257 participants ont assisté à ces programmes de renforcement des capacités alors qu'on en dénombrait 188 un an auparavant. Parmi l'ensemble de ces participants, 91% se sont montrés « très satisfaits » ou « satisfaits » à l'égard du programme que l'ENAP avait conçu à leur intention.

Afin de favoriser un plus grand accès à ces programmes de renforcement des capacités, l'ENAP en a également offert, à 23 reprises, en mode délocalisé soit directement dans les organisations, soit en partenariat avec une organisation locale. Ces programmes de renforcement des capacités portaient sur les thèmes suivant :

- *Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) (7)*
- Gestion axée sur les résultats (6)
- Budgétisation axée sur les résultats : le passage vers le budget-programme (2)
- Modules complémentaires du PIFED (6)
- Suivi-évaluation des politiques de développement : de la théorie à la pratique

- Management stratégique

Au total, ces formations offertes au Burkina Faso (4), au Cameroun (4), en Côte d'Ivoire(1), en France (2), au Mali (1), au Maroc (5), au Niger (1), en République Démocratique du Congo (1) et au Sénégal (4) ont permis à 386 participants de côtoyer les contenus d'un programme de renforcement des capacités de l'ENAP. Ces participants se sont également montrés « très satisfaits » ou « satisfaits » du contenu de ces programmes à hauteur de 93%.

Finalement, l'ENAP offre également des programmes de renforcement des capacités en visioconférence. Pendant l'année 2018-2019, elle a offert, selon ce mode, 16 formations sur les thèmes suivants :

- Développement durable et analyse différenciée selon le sexe
- Dotation
- Éthique et gestion de l'intégrité
- Évaluation des programmes et des politiques publiques
- Gestion de Projet/programme de développement : Planification et suivi-contrôle opérationnel
- Habiletés de direction
- Ingénierie de la formation
- Management public: évolution et changement (2)
- Méthodes d'évaluation économique et évaluation coût-bénéfices (2)
- Méthodes mixtes en action : le nécessaire quantitatif et qualitatif de l'évaluation de terrain
- Partenariats public-privé
- Planification stratégique Tableaux de bord de gestion (2)
- Responsabilité Sociétale des Organisations

Au total, ces formations offertes simultanément au Mali et au Bénin (2), au Mali et en Côte d'Ivoire (5) ou au Mali seulement (9) ont permis à 409 participants de suivre un ou l'autre des contenus de haut niveau préparé et offert par l'ENAP.

Des programmes de renforcement des capacités en constante mutation

Les interactions constantes entre le réseau des formateurs et formatrices et des professeurs de l'ENAP, des représentants de gouvernements étrangers faisant à face à une multitude de défis et les personnes formées provenant de divers secteurs du développement international et d'une vingtaine de pays favorisent un processus d'amélioration continue des programmes de renforcement des capacités de l'ENAP.

En 2018-2019, l'ENAP a poursuivi ses efforts visant dans le but de demeurer une référence en matière de suivi et d'évaluation. Rappelons que le *Programme international de formation en évaluation du développement* (PIFED) est un programme

de formation offert depuis 2011 avec la collaboration du *Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale* et avec le soutien financier d'*Affaires mondiales Canada* (AMC). Le PIFED a ainsi permis de former plus de 1 200 personnes en évaluation du développement au cours des dernières années. Ces personnes sont aussi réunies dans une communauté de pratique en évaluation animée par l'ENAP à la suite de leur participation au programme.

L'ENAP a poursuivi sa programmation de formations de courtes durées sur des thèmes spécifiques en évaluation, sous la forme de modules spécialisés, pour compléter le programme de base du PIFED. À l'issue de ces formations, une certification en évaluation du développement leur permettra de faire valoir l'éventail de leurs compétences dans le domaine.

L'ENAP a également poursuivi, en Côte d'Ivoire, le processus d'adaptation du *Public Advanced Management Program* (P-AMP). Dans le cadre d'une entente signée avec l'*Institut de Hautes Études-Afrique* (IHE-Afrique), exerçant ses activités sous l'appellation MDE Business School, l'ENAP a poursuivi le développement d'un programme de formation exécutive à l'intention des hauts fonctionnaires de la Côte d'Ivoire. Ce programme de formation est composé de huit modules offerts à Abidjan presque entièrement par des professeurs ou intervenants de l'ENAP. Dans le cadre de ce programme, un module est également offert Québec. Ce programme vise à accroître la performance des participants et, ultimement, la qualité des services rendus aux citoyens. Il s'inspire des derniers développements de la Science de la prestation, une approche développée autour des interventions de la *Banque Mondiale*.

Des stratégies d'accompagnement en amélioration continue

Au fil des 45 dernières années, l'ENAP a développé de nombreuses stratégies d'accompagnement à l'intention d'*Écoles Nationales d'Administration* (ENA), d'organisations gouvernementales ou auprès de divers gouvernements dans leur ensemble. Ces stratégies visent autant l'élaboration et l'offre de programmes de renforcement des capacités répondant à des besoins très spécifiques, la mise en place ou la modernisation d'une ENA ou l'accompagnement de la réforme d'une organisation ou d'un secteur d'activité spécifique. Au cours de l'année 2018-2019, l'ENAP, suite à des occasions particulières, a également développé d'autres stratégies d'intervention.

De plus en plus, l'ENAP donne également la possibilité à sa clientèle organisationnelle internationale de bénéficier d'un accompagnement de qualité pour la mise en œuvre de la fonction évaluative au sein de leur organisation. Ainsi, un guide en évaluation au bénéfice de l'*Observatoire national du développement humain* (ONDH) du Maroc a été finalisé au cours de l'année 2018-2019. Ce guide a été conçu par une double équipe de professionnels de la Direction des affaires internationales (DAI) de l'ENAP et de l'ONDH pour allier la connaissance fine de l'ONDH de son milieu d'affaires avec l'expertise

scientifique de l'ENAP en matière d'évaluation de programmes. Le guide offrait ainsi un socle commun d'approches, de vocabulaires et de principes éthiques aux cadres de l'ONDH et à ses partenaires pour mener à bien des évaluations d'impacts selon un processus évaluatif formalisé. Cette expérience a par la suite été renouvelée auprès du *Bureau du Vérificateur général (BVG)* du Mali.

Par ailleurs, conformément aux attentes d'*Affaires mondiales Canada*, l'ENAP a développé un axe d'intervention sur l'intégration d'une perspective de genre et d'équité au sein de plusieurs de ses activités de renforcement des capacités et de service-conseil.

L'autre part, l'ENAP a développé une intervention spécifique en matière d'implantation du Budget programme dans les collectivités délocalisées à partir des défis de la mise en œuvre au Cameroun. Il s'agit en effet de l'un des processus en cours dans plusieurs administrations de pays d'Afrique francophone. Sous l'angle de son implantation au sein des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, l'ENAP a su développer une approche méthodologique visant à réussir ce passage dans un État unitaire décentralisé. Elle a su exposer les outils nécessaires à mettre en place ainsi que les défis à prendre en considération, tout au long de la mise en œuvre du budget programme.

Finalement, en partenariat avec *Universalis*, une firme montréalaise spécialisée en matière de suivi et d'évaluation, l'ENAP a développé une stratégie d'accompagnement d'un gouvernement en matière de mise en place de mécanismes de coordination du travail gouvernemental, de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation de l'activité gouvernementale et de prise en compte des principaux indicateurs internationaux dans une perspective d'amélioration du travail gouvernemental.

Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel de l'ENAP

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'ENAP a poursuivi la mise en place de mesures visant à prévenir et à lutter contre les violences à caractère sexuel. Conformément aux exigences posées par la loi en cette matière, l'ENAP a adopté sa Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel le 7 décembre 2018 après d'importantes consultations auprès des membres de la communauté universitaire.

La ressource embauchée en matière de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel en 2017-2018 a été remplacée en cours d'année par une ressource spécialisée en sexologie clinique, laquelle est rattachée au Service aux étudiants depuis son entrée en fonction en mai 2019; elle travaille à soutenir, intervenir, informer et former les étudiants, le personnel et les dirigeants de l'ENAP. L'ensemble des membres de la communauté de l'ENAP peuvent la contacter pour du soutien, faire un signalement ou une plainte en lien avec la politique contre les violences à caractère sexuel. Sensible au fait que cette personne-ressource est également une employée de l'établissement universitaire, l'ENAP a négocié des ententes de collaboration avec quatre centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC) régionaux où se trouvent ses campus¹. De la sorte, les employés qui auraient un malaise à aller chercher de l'aide auprès de cette personne-ressource, disposent d'une option alternative, en l'occurrence leur CAVAC régional.

Un plan de communication a été conçu au cours de l'année en vue de son déploiement dès la rentrée universitaire de l'automne 2019 en commençant par le lancement officiel de la politique de l'ENAP. Le plan vise à faire connaître la politique auprès des étudiants et du personnel, à faire ressortir ses points saillants, à présenter les démarches à entreprendre pour obtenir du soutien et porter plainte, etc. Le site internet de l'ENAP, incluant son Intranet, sera utilisé comme outil de sensibilisation à la politique, tout comme les affichettes qui seront placées un peu partout sur les campus et diffusées à travers les médias sociaux de l'École. Les plans de cours comportent également une nouvelle section dédiée à la prévention et à la lutte contre les violences à caractère sexuel.

L'ENAP est en cours de processus pour implanter un comité permanent de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel. À l'instar du comité qui avait été mis sur pied pour l'élaboration de sa politique en matière de violence à caractère sexuel, ce comité comptera un représentant des différents groupes qui composent la communauté de l'ENAP. Ce comité permanent se réunira au moins une fois par année et aura pour mission d'assister l'École dans l'application de cette politique et de revoir l'ensemble des mesures liées à son application, son suivi et la reddition de comptes qui y est associée.

L'année 2018-2019 a été consacrée en partie à la préparation des activités de formation et des outils de sensibilisation sur les violences à caractère sexuel qui seront mis à la

¹ L'entente entre l'ENAP et le CAVAC de l'Outaouais a été signée le 5 septembre 2019 et les trois autres, avec le CAVAC de Québec, du Saguenay et de Montréal sont prévus pour signature au cours de l'automne.

disposition du personnel de l'ENAP et de ses étudiants. Cinq capsules vidéo traitent des sujets suivants et seront disponibles à l'hiver 2020 :

Module 01 : Définitions entourant les violences à caractère sexuel

Module 02 : Les notions de consentement

Module 03 : Intervention d'un témoin

Module 04 : Soutenir les victimes

Module 05 : Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel de l'ENAP

Les quatre premières capsules sont le fruit d'un travail collégial auquel l'ENAP a participé et qui a mis à contribution plusieurs établissements du réseau de l'Université du Québec; elles seront utilisées par tout le réseau. L'ENAP proposera une cinquième capsule qui traitera spécifiquement de sa politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel. Cette capsule vidéo sera réalisée conjointement par la personne-ressource spécialisée de l'ENAP et le Bureau des technologies éducatives de l'École. Ces cinq capsules vidéo représenteront bien les éléments cruciaux à retenir au sujet des violences à caractère sexuel; elles seront visionnées par le personnel de l'ENAP, tout comme ses étudiants.

Des formations ont aussi été préparées en vue de leur diffusion par la personne-ressource spécialisée à l'automne 2019 à différents groupes d'étudiants et membres du personnel, incluant les agents de sécurité, et ce, à travers les différents campus de l'ENAP. L'ENAP s'est également dotée d'un code de conduite concernant les relations intimes impliquant un étudiant et une personne ayant un rapport pédagogique ou d'autorité avec celui-ci qui proscrit qu'une personne ayant des relations intimes avec un étudiant puisse avoir un rôle d'évaluation ou de supervision par rapport à cet étudiant.

*

BILAN 2018-2019 DE LA DIRECTION DES SERVICES AUX ORGANISATIONS

« Rapport de la Loi 95 »

DES SERVICES INTÉGRÉS

L'ENAP a intégré toute une gamme de services pour mieux répondre aux besoins des administrations publiques. Elle utilise une logique « de coffre à outils » combinée à une logique de « sur mesure », afin de développer le savoir-agir des acteurs publics. La dispensation de ces services implique plus de 200 personnes, dont 35 employés réguliers et 150 anciens sous-ministres, formateurs et experts divers.

La **figure 1** présente les huit services qui composent le coffre à outils de l'ENAP.

Figure 1



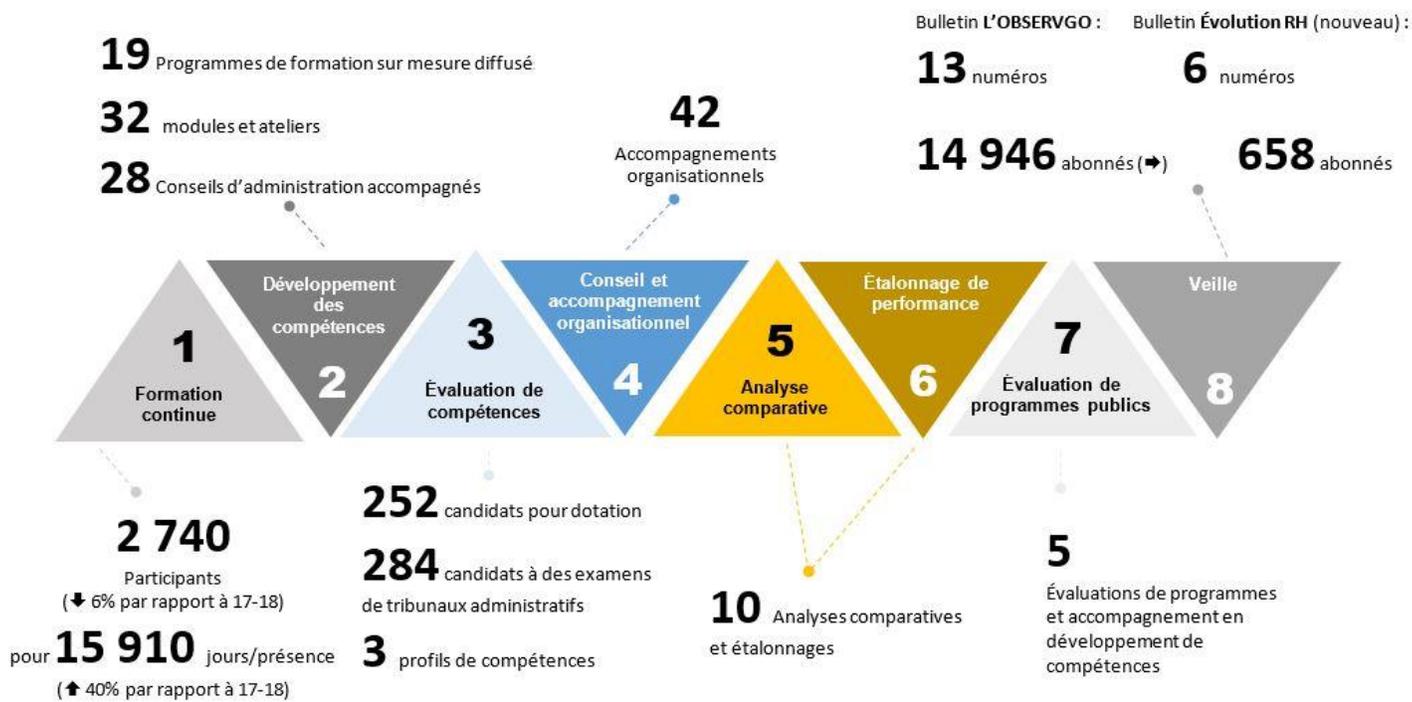
DES SERVICES RECHERCHÉS

Plus de **164** propositions de services ont été déposées à des administrations publiques pour un taux de succès de **95%** soit 3% de hausse comparativement à 2017-2018.

La **figure 2** illustre le volume d'activités de l'année. En matière de formation continue, nous observons une légère baisse du nombre de participants comparativement à l'année

précédente (↓ 6%) mais une augmentation importante en termes de jours\présence (↑40%). Les taux de satisfaction se sont maintenus autour de 88%.

Figure 2



DES SERVICES AMÉLIORÉS DE FAÇON CONTINUE

L'année 2018-2019 aura été riche en développement de contenu de formations continues. Le programme « *Comprendre le fonctionnement de l'État* », qui permet de mieux comprendre le système public tout en ouvrant une fenêtre sur les grands enjeux actuels à l'aide de rencontres avec de hauts dirigeants, a été revu avec une équipe réunissant des professionnels de l'ENAP et d'anciens sous-ministres. D'autres ateliers et programmes ont abordé le fédéralisme canadien, la veille collaborative, la communication stratégique, l'intelligence collaborative et l'intelligence politico-administrative.

En matière d'accompagnement organisationnel, nous avons réalisé plusieurs démarches de soutien à la planification stratégique de ministères et organismes, un accompagnement adapté d'organisations en transformation pour soutenir la mise en œuvre de modalités plus collaboratives ou d'intelligence collective et un accompagnement novateur de conseils d'administration de la santé et des services sociaux pour favoriser le plein exercice de leur rôle en maximisant la collaboration de tous les membres.

Dans le domaine de l'évaluation des compétences, outre l'élaboration de profils de compétence et l'évaluation de candidats pour des postes de cadres et de dirigeants, nous avons élaboré des outils pour la sélection de la relève dans des organismes et sociétés

d'état et nous avons animé des équipes de gestionnaires et de dirigeants avec divers outils psychométriques en vue de tirer avantage des talents distinctifs de chacun dans une vision de travail plus collaborative. De plus, l'ENAP a adapté ses processus d'évaluation des compétences des membres de tribunaux administratifs à des tribunaux de taille plus modeste et ce, en préservant la rigueur des processus.

DES SERVICES CONTRIBUANT AU RAYONNEMENT DE L'ENAP

L'ENAP a obtenu deux prix décernés par la *Société de formation et d'éducation continue* (SOFEDUC) pour ses services aux organisations en novembre 2018. Le premier pour la qualité de sa formation continue et l'autre, pour avoir été un partenaire de première heure de l'application de paramètres de qualité en formation continue.

L'ENAP, en collaboration avec la TÉLUQ, a été l'hôte en 2019 des journées d'étude de l'*Association canadienne d'éducation des adultes des universités de langue française* (ACDEAULF) dont le thème s'articulait autour des enjeux de la transformation numérique pour la formation continue en milieu universitaire.

Un nouveau bulletin de veille « *Évolution RH* », en partenariat avec le *Secrétariat du Conseil du trésor*, traitant des enjeux actuels en matière de gestion des talents en contexte numérique dans les administrations publiques, est paru pour la première fois en 2019.

Une tournée de divers ministères et municipalités a permis de faire mieux connaître les services de l'ENAP et les possibilités de collaboration avec les services aux organisations en fonction des enjeux identifiés par les dirigeants.

POUR CONCLURE...

L'année 2018-2019 a permis de contribuer au renouvellement des administrations publiques, de rehausser la pertinence des services aux organisations et de consolider les collaborations avec les instances centrales du gouvernement du Québec.

Document préparé par Johanne Archambault, 16 septembre 2019

Z:\000_generalites\090_rapports_annuels_activites\bilans\2018-2019\Loi 95\Rapport 18-19 Loi 95.docx

L'ENAP sur la scène internationale

L'ENAP est active sur la scène internationale depuis près de 45 ans. Il s'agit là d'une de ses importantes contributions à la réflexion et à l'évolution des meilleures pratiques en matière d'administration publique. Elle a su développer, au fil des ans, une véritable expertise dans l'offre de programmes de renforcement des capacités et dans l'accompagnement d'organisations publiques.

L'offre de programmes de renforcement des capacités

L'ENAP offre, sous différents modes, des programmes de renforcement des capacités. Ceux-ci visent, dans tous les cas, à faire des personnes formées des agents actifs du renouvellement de leur administration publique.

Au cours de l'année 2018-2019, l'ENAP a offert 9 programmes de formation continue au siège social de l'ENAP à Québec. Ceux-ci portaient sur les principaux thèmes de l'administration publique moderne soit :

- *Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED)*
- Module complémentaire du programme PIFED
- Gestion axée sur les résultats
- Budgétisation axée sur les résultats : le passage vers le budget-programme
- Objectifs de développement durable et politiques publiques
- Gestion stratégique de projets publics
- Gestion des marchés publics
- Éthique et intégrité dans la gestion de projets et de marchés publics
- Leadership d'influence

Un total de 257 participants ont assisté à ces programmes de renforcement des capacités alors qu'on en dénombrait 188 un an auparavant. Parmi l'ensemble de ces participants, 91% se sont montrés « très satisfaits » ou « satisfaits » à l'égard du programme que l'ENAP avait conçu à leur intention.

Afin de favoriser un plus grand accès à ces programmes de renforcement des capacités, l'ENAP en a également offert, à 23 reprises, en mode délocalisé soit directement dans les organisations, soit en partenariat avec une organisation locale. Ces programmes de renforcement des capacités portaient sur les thèmes suivant :

- *Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) (7)*
- Gestion axée sur les résultats (6)
- Budgétisation axée sur les résultats : le passage vers le budget-programme (2)
- Modules complémentaires du PIFED (6)
- Suivi-évaluation des politiques de développement : de la théorie à la pratique

- Management stratégique

Au total, ces formations offertes au Burkina Faso (4), au Cameroun (4), en Côte d'Ivoire(1), en France (2), au Mali (1), au Maroc (5), au Niger (1), en République Démocratique du Congo (1) et au Sénégal (4) ont permis à 386 participants de côtoyer les contenus d'un programme de renforcement des capacités de l'ENAP. Ces participants se sont également montrés « très satisfaits » ou « satisfaits » du contenu de ces programmes à hauteur de 93%.

Finalement, l'ENAP offre également des programmes de renforcement des capacités en visioconférence. Pendant l'année 2018-2019, elle a offert, selon ce mode, 16 formations sur les thèmes suivants :

- Développement durable et analyse différenciée selon le sexe
- Dotation
- Éthique et gestion de l'intégrité
- Évaluation des programmes et des politiques publiques
- Gestion de Projet/programme de développement : Planification et suivi-contrôle opérationnel
- Habiletés de direction
- Ingénierie de la formation
- Management public: évolution et changement (2)
- Méthodes d'évaluation économique et évaluation coût-bénéfices (2)
- Méthodes mixtes en action : le nécessaire quantitatif et qualitatif de l'évaluation de terrain
- Partenariats public-privé
- Planification stratégique Tableaux de bord de gestion (2)
- Responsabilité Sociétale des Organisations

Au total, ces formations offertes simultanément au Mali et au Bénin (2), au Mali et en Côte d'Ivoire (5) ou au Mali seulement (9) ont permis à 409 participants de suivre un ou l'autre des contenus de haut niveau préparé et offert par l'ENAP.

Des programmes de renforcement des capacités en constante mutation

Les interactions constantes entre le réseau des formateurs et formatrices et des professeurs de l'ENAP, des représentants de gouvernements étrangers faisant à face à une multitude de défis et les personnes formées provenant de divers secteurs du développement international et d'une vingtaine de pays favorisent un processus d'amélioration continue des programmes de renforcement des capacités de l'ENAP.

En 2018-2019, l'ENAP a poursuivi ses efforts visant dans le but de demeurer une référence en matière de suivi et d'évaluation. Rappelons que le *Programme international de formation en évaluation du développement* (PIFED) est un programme

de formation offert depuis 2011 avec la collaboration du *Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale* et avec le soutien financier d'*Affaires mondiales Canada* (AMC). Le PIFED a ainsi permis de former plus de 1 200 personnes en évaluation du développement au cours des dernières années. Ces personnes sont aussi réunies dans une communauté de pratique en évaluation animée par l'ENAP à la suite de leur participation au programme.

L'ENAP a poursuivi sa programmation de formations de courtes durées sur des thèmes spécifiques en évaluation, sous la forme de modules spécialisés, pour compléter le programme de base du PIFED. À l'issue de ces formations, une certification en évaluation du développement leur permettra de faire valoir l'éventail de leurs compétences dans le domaine.

L'ENAP a également poursuivi, en Côte d'Ivoire, le processus d'adaptation du *Public Advanced Management Program* (P-AMP). Dans le cadre d'une entente signée avec l'*Institut de Hautes Études-Afrique* (IHE-Afrique), exerçant ses activités sous l'appellation MDE Business School, l'ENAP a poursuivi le développement d'un programme de formation exécutive à l'intention des hauts fonctionnaires de la Côte d'Ivoire. Ce programme de formation est composé de huit modules offerts à Abidjan presque entièrement par des professeurs ou intervenants de l'ENAP. Dans le cadre de ce programme, un module est également offert Québec. Ce programme vise à accroître la performance des participants et, ultimement, la qualité des services rendus aux citoyens. Il s'inspire des derniers développements de la Science de la prestation, une approche développée autour des interventions de la *Banque Mondiale*.

Des stratégies d'accompagnement en amélioration continue

Au fil des 45 dernières années, l'ENAP a développé de nombreuses stratégies d'accompagnement à l'intention d'*Écoles Nationales d'Administration* (ENA), d'organisations gouvernementales ou auprès de divers gouvernements dans leur ensemble. Ces stratégies visent autant l'élaboration et l'offre de programmes de renforcement des capacités répondant à des besoins très spécifiques, la mise en place ou la modernisation d'une ENA ou l'accompagnement de la réforme d'une organisation ou d'un secteur d'activité spécifique. Au cours de l'année 2018-2019, l'ENAP, suite à des occasions particulières, a également développé d'autres stratégies d'intervention.

De plus en plus, l'ENAP donne également la possibilité à sa clientèle organisationnelle internationale de bénéficier d'un accompagnement de qualité pour la mise en œuvre de la fonction évaluative au sein de leur organisation. Ainsi, un guide en évaluation au bénéfice de l'*Observatoire national du développement humain* (ONDH) du Maroc a été finalisé au cours de l'année 2018-2019. Ce guide a été conçu par une double équipe de professionnels de la Direction des affaires internationales (DAI) de l'ENAP et de l'ONDH pour allier la connaissance fine de l'ONDH de son milieu d'affaires avec l'expertise

scientifique de l'ENAP en matière d'évaluation de programmes. Le guide offrait ainsi un socle commun d'approches, de vocabulaires et de principes éthiques aux cadres de l'ONDH et à ses partenaires pour mener à bien des évaluations d'impacts selon un processus évaluatif formalisé. Cette expérience a par la suite été renouvelée auprès du *Bureau du Vérificateur général (BVG)* du Mali.

Par ailleurs, conformément aux attentes d'*Affaires mondiales Canada*, l'ENAP a développé un axe d'intervention sur l'intégration d'une perspective de genre et d'équité au sein de plusieurs de ses activités de renforcement des capacités et de service-conseil.

L'autre part, l'ENAP a développé une intervention spécifique en matière d'implantation du Budget programme dans les collectivités délocalisées à partir des défis de la mise en œuvre au Cameroun. Il s'agit en effet de l'un des processus en cours dans plusieurs administrations de pays d'Afrique francophone. Sous l'angle de son implantation au sein des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, l'ENAP a su développer une approche méthodologique visant à réussir ce passage dans un État unitaire décentralisé. Elle a su exposer les outils nécessaires à mettre en place ainsi que les défis à prendre en considération, tout au long de la mise en œuvre du budget programme.

Finalement, en partenariat avec *Universalis*, une firme montréalaise spécialisée en matière de suivi et d'évaluation, l'ENAP a développé une stratégie d'accompagnement d'un gouvernement en matière de mise en place de mécanismes de coordination du travail gouvernemental, de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation de l'activité gouvernementale et de prise en compte des principaux indicateurs internationaux dans une perspective d'amélioration du travail gouvernemental.

RAPPORT – BILAN ET PERSPECTIVES

DE LA DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE (DER)

BILAN 2015-2019 – L'OFFRE DE FORMATION CRÉDITÉE

Une institution vouée à l'excellence des administrations publiques

L'ENAP est une université spécialisée et une école professionnelle de gestion qui dispense exclusivement, en enseignement crédité, des formations de 2^e et de 3^e cycles dans le domaine de l'administration publique. Comme programmes de grade, elle offre deux maîtrises (se déclinant en 3 profils) et un doctorat. Elle offre également un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de 2^e cycle en administration publique, huit programmes courts de 2^e cycle et un programme court de 3^e cycle. Au cours des dernières années, l'ENAP a aussi développé et offert plusieurs microprogrammes très ciblés de 9 crédits. Ses campus principaux sont situés à Montréal, Québec et Gatineau, ainsi qu'à Saguenay et à Trois-Rivières.

Depuis sa fondation il y a 50 ans cette année, le nombre des diplômés de l'ENAP a franchi le cap des 10 000 personnes en 2014 et il aura atteint puis dépassé celui des 12 000 en 2019. Les pages qui suivent dressent le portrait des faits saillants et des principales réalisations de l'École en matière de formations créditées et d'activités de recherche depuis 2015, année de la dernière audition de l'École devant la Commission de la Culture et de l'Éducation, jusqu'à aujourd'hui.

Une population étudiante singulière

Le profil très particulier de sa population étudiante rend l'ENAP unique à bien des égards. Il la distingue des autres universités en général, mais aussi par rapport aux cohortes habituelles des étudiants de 2^e et de 3^e cycles dans les autres établissements. D'entrée de jeu, il importe de savoir que cette population étudiante se caractérise par une moyenne d'âge significativement plus élevée qu'ailleurs (par exemple, près de 50% de ses étudiants se retrouvent dans le groupe des 40 ans et plus, contre environ 20% dans les autres constituantes du réseau UQ) et par le fait que la quasi-totalité de ces effectifs est en situation d'emploi au moment de leur admission (c.-à-d. 93%, contre environ 65% dans le réseau UQ).

En conséquence, les étudiants qui poursuivent leurs études à l'ENAP sont à très forte majorité des étudiants à temps partiel (par exemple : 73% des étudiants à la maîtrise, programme dans lequel se concentrent les plus forts effectifs de l'École, contre 43% dans les autres composantes du réseau UQ ou encore 30% dans l'ensemble des autres universités québécoises hors-UQ). Ce profil singulier de la population étudiante énapienne représente autant une donne avec laquelle l'École doit composer (horaires de soir, accompagnement de cheminements plus longs, etc.), qu'un ensemble de défis spécifiques, doublé d'une source étonnante d'incitatifs à l'innovation.

Des effectifs étudiants de nouveau en croissance

Depuis 2015, après être sortie d'un cycle de décroissance qui durait depuis 2011, la population étudiante de l'ENAP s'est stabilisée vers 2016-2017 (c.-à-d. variation < 1% par rapport à l'année précédente), puis s'est remise à croître au cours des dernières années. Elle a même augmenté de près de 7 % depuis 2017, pour s'établir à environ 1 770 étudiants en 2018-2019.

À ce constat encourageant s'ajoute le fait que l'ENAP enregistre depuis plusieurs années maintenant des reprises de croissance des « *nouvelles inscriptions* » (c.-à-d. des étudiants qui ne se sont jamais inscrits auparavant à l'École) : plus de 30% d'augmentation depuis 2015. Retombée concrète des efforts investis en recrutement, cet indicateur demeure un prédicteur important car il permet de mieux saisir et anticiper le moment où l'effet de ces nouvelles inscriptions devient mesurable dans la population étudiante totale.

Enfin, si les hommes étaient généralement un peu plus nombreux à s'inscrire aux programmes de 2^e et 3^e cycles à l'ENAP jusqu'au début des années 2000, cette tendance s'est renversée depuis et l'on constate que les étudiantes y sont désormais un peu plus nombreuses que les étudiants (depuis 2015, cette répartition femmes/hommes avoisine désormais : 56 % c. 44%).

Des formations plus que jamais adaptées aux attentes et aux besoins exprimés par le milieu

En 2015, chacun des programmes de grades de l'ENAP avait terminé ou était dans le dernier droit du processus des évaluations périodiques de programmes académiques, un exercice effectué normalement tous les 8 ans. À leurs termes, ces évaluations ont toutes conduit à l'élaboration de très importantes réformes de programme, des refontes destinées à mieux répondre aux exigences du marché de l'emploi, aux enjeux et aux besoins actuels des ministères et des organisations, mais aussi aux besoins émergents des administrations publiques.

Depuis ce moment, l'ENAP s'est donc employée à compléter la concrétisation, c'est-à-dire le déploiement, de toutes les mises à jour et de toutes les réformes préparées et adoptées pour l'ensemble de ses quatre programmes de grade que sont la maîtrise en administration publique avec profil pour gestionnaires (MAP-G), la maîtrise en administration publique avec profil pour professionnels (MAP-P), le doctorat (Ph. D.) et la maîtrise en administration publique avec profil recherche (M.Sc.).

Au cours des dernières années, toutes les cohortes étudiantes de l'ENAP, tant au 2^e qu'au 3^e cycle, ont évolué dans des programmes de formation créditée entièrement revus et améliorés, recentrés et resserrés sur les défis et enjeux des administrations publiques d'aujourd'hui et de demain.

Des initiatives porteuses pour répondre toujours davantage aux besoins des acteurs publics

Depuis 2015, l'ENAP a entrepris de développer des programmes pointus de formation courte, dans une formule souple et accessible : les microprogrammes de 9 crédits, destinés à une large clientèle de professionnels, gestionnaires et experts-conseils désireux de parfaire leurs connaissances dans un domaine particulier, et en peu de temps. Au total, ce sont 7 microprogrammes qui ont été développés et lancés par l'ENAP au cours des cinq dernières années : que ce soit en gouvernance du numérique, en diplomatie et métiers de l'international, en encadrement et gestion des ressources humaines, ou encore en évaluation de programmes par exemple.

Conjointement avec l'UQAT et l'UQAC, en collaboration avec le Conseil en éducation des Premières Nations (CEPN) et grâce à une aide financière d'Affaires autochtones et du Nord Canada et du Secrétariat aux Affaires autochtones du Québec, l'ENAP a également créé et développé depuis plusieurs années une offre de programmes de 2^e cycle en gestion publique en contexte autochtone (GPECA) : un microprogramme offert d'abord en association 2017, suivi d'un microprogramme et d'un programme court de 2^e cycle conjoints en 2018, puis d'un DESS conjoint depuis l'automne 2019. L'École a ainsi pu procéder, aux trimestres d'automne 2017, 2018 et 2019 au lancement de plusieurs cohortes composées majoritairement d'étudiants provenant des Premières nations.

Enfin, dans le courant de la dernière année, l'ENAP a développé et lancé, conjointement avec HEC Montréal, un programme court de 2^e cycle en gestion d'entreprises et en administration publique, programme court de 15 crédits s'adressant à toute personne souhaitant connaître une variété de contextes de gestion et intéressée à œuvrer à l'interface des secteurs public et privé. Ce programme court de 2^e cycle a été ouvert aux admissions à l'automne 2019.

Le développement de modalités originales pour déployer une offre de programme hors campus

Dans le but de mieux desservir une clientèle éloignée des grands centres et de pouvoir développer hors campus une offre de ses programmes, l'ENAP a ouvert et opéré cinq nouveaux lieux d'études en dehors de ses cinq campus principaux depuis 2015 : Joliette et Sainte-Thérèse-de-Blainville à partir de cette date, Longueuil en 2016, Drummondville et Sherbrooke en 2017. Ces lieux d'études présentent une offre de cours réduite et il n'y a pas de personnel de l'École qui y soit affecté de manière permanente, mais ils contribuent par leur existence même à matérialiser l'une des missions formelles de l'École, à savoir la couverture régionale de son offre de formation, partout à la grandeur du Québec où celle-ci peut être requise et organisée afin de répondre à un besoin.

Depuis près de cinq ans, cette formule permet annuellement à des groupes d'étudiants variant entre 18 et 30 personnes par site de profiter d'une offre de cours, effective et près d'eux. Au trimestre d'hiver 2019, par exemple, une centaine d'étudiants de l'ENAP poursuivaient leur cheminement dans l'un ou l'autre de ces cinq lieux d'études.

Autre modalité : la création de cohortes en organisation. Démarré depuis 2014-2015, ce mode de cheminement hors campus a continué de se développer à l'ENAP au cours des dernières années. Depuis 2015, l'École a procédé, au total, au lancement de 17 cohortes en organisation (3 au programme de la maîtrise, 14 dans le cadre de microprogrammes) : une en 2015-2016, trois en 2016-2017, six en 2017-2018 et cinq l'an dernier en 2018-2019. Menées à terme dans plusieurs de ces cas, le succès de ces cohortes confirme le bien-fondé du développement de ce type d'offre de formation créditée hors campus qui permet à l'ENAP de répondre aux besoins de la société partout sur le territoire où le besoin existe.

Finalement et dans le même esprit, grâce au travail de son Bureau des technologies éducatives, l'ENAP a aussi fortement accéléré le développement de son offre de cours et de programme en ligne. Depuis 2015, ce sont par exemple 15 cours de l'École qui ont été créés ou complètement refondus pour être transformés en version entièrement disponible en ligne. Le résultat de ces efforts est manifeste : en excluant les cohortes délocalisées non comprises dans cette recension, on comptait 466 inscriptions aux groupes-cours en ligne en mai 2015, réparties dans 19 groupes-cours, et un programme court était disponible entièrement en ligne.

Cet automne 2019, ce nombre d'inscriptions aux groupes-cours en ligne s'élève désormais à 889, il y a actuellement 32 groupes-cours réguliers et une cohorte spécialisée d'étudiants-chercheurs provenant du FRQ. Quant aux programmes, l'École est maintenant en mesure d'offrir, en sus, un DESS entièrement disponible en ligne et devrait parvenir à lancer l'an prochain (automne 2020) une maîtrise complètement en ligne suivie par une maîtrise en ligne en évaluation.

Des approches innovantes et collaboratives pour ouvrir l'ENAP aux étudiants plus jeunes et au 1^{er} cycle

Au cours des dernières années, l'ENAP a ouvert un nouveau chantier pour le déploiement de son offre de formations créditées : le développement de passerelles entre ses programmes de 2^e cycle et ceux d'établissements universitaires partenaires au 1^{er} cycle, dans le cadre d'ententes interuniversitaires

signées à cet effet et prévoyant les modalités d'inclusion de crédits et la reconnaissance d'acquis subséquente pour favoriser ces poursuites d'études au 2^e cycle à l'ENAP. Au cours de la dernière année, deux ententes de ce type ont été signées et concrétisées par l'ENAP : l'une avec l'ESG-UQAM et l'autre avec la TELUQ.

À l'instar des programmes conjoints, comme l'exemple évoqué plus haut du programme court conjoint ENAP-HEC Montréal de 2^e cycle en gestion d'entreprises et en administration publique créé lors de la dernière année, la signature de telles ententes accroît les collaborations interinstitutionnelles tout en permettant de confirmer et de renforcer les spécificités et les spécialités respectives des partenaires impliquées puisque mutuellement reconnues par le fait même.

Une valorisation désormais plus importante de ses étudiants chercheurs

Au cours de la dernière année, l'ENAP a aussi revu et développé une toute nouvelle stratégie en matière d'attractivité pour les étudiants-chercheurs, grâce à la mise en place d'un nouveau régime de bourses institutionnelles pour les doctorants et les étudiants de la maîtrise profil recherche.

Reconnaissant l'importance de fournir à ses étudiants chercheurs un environnement propice à la réussite de leurs études, l'École a décidé de dégager une enveloppe budgétaire annuelle, à partir de 2019-2020, afin de mettre en place ce programme dont les principaux objectifs sont : d'attirer et de retenir des candidats à fort potentiel, de faciliter le cheminement des étudiants chercheurs ou encore de favoriser leur insertion dans des réseaux de chercheurs. De cette façon, l'ENAP entend demeurer attractive et devenir une institution de plus en plus incontournable dans le domaine de la recherche en administration publique. Concrètement, les principales mesures de ce programme consistent en bourses d'admission attribuées aux étudiants du doctorat et de la M.Sc., au maintien de bourses d'excellence de cheminement au mérite et quelques autres mesures en lien avec l'attribution de postes d'assistant de recherche ou de chargé de cours.

Des performances encourageantes en matière de diplomation à la maîtrise

Au cours des quatre dernières années, le taux de diplomation après 4 ans des étudiants à temps plein des cohortes de maîtrise s'est élevé, chaque trimestre d'automne, à environ 80 % en moyenne. Dans les faits, si l'on exclut la diplomation de 2016, avec son taux à 75,3 % et correspondant à l'échéance de 4 ans d'une cohorte – celle de 2012 – plutôt atypique et sensiblement plus faible que les précédentes et suivantes, ces taux annuels de diplomation à la maîtrise après 4 ans avoisinent plutôt 81,5 % en moyenne (c.-à-d. oscillant entre 80,3 et 83 %).

De manière générale depuis 2014, les taux de diplomation après 4 ans des cohortes étudiantes à temps plein à la maîtrise ont évolué à la hausse et de façon manifeste, en comparaison avec ceux des années précédentes. Entre 2008 et 2013 par exemple – voire entre 2010 et 2013 seulement, années qui correspondent à la période couverte par la dernière audition de l'École en Commission parlementaire – ils étaient d'environ 77 % en moyenne (c.-à-d. variant entre 75 et 79,8 %). Cela signifie que les taux de diplomation après 4 ans à la maîtrise se sont améliorés : 3 % de plus en moyenne au cours des quatre dernières années par rapport aux six précédentes, et même 4,5 % de plus si l'on fait exception de la diplomation de 2016.

Après 6 ans au lieu de 4, le taux de diplomation des étudiants à temps plein de la maîtrise, sans surprise, est encore meilleur, s'établissant en moyenne entre les trimestres d'automne des années 2014 à 2017, à 85,6 %. En comparaison aux années précédentes, entre 2010 et 2013 par exemple, période couverte par

la dernière audition de l'École en Commission parlementaire, ce taux était en moyenne de 80,8 %. Dans ce cas-ci, les taux de diplomation après 6 ans à la maîtrise se sont donc améliorés de pratiquement 5 % de plus en moyenne au cours des quatre dernières années par rapport aux six précédentes.

Tous ces résultats s'inscrivent en cohérence avec les réformes des programmes de maîtrise déployés au cours des dernières années et dont l'une des principales priorités d'action en découlant demeurait explicitement, pour l'École, la réduction de la durée des études et l'accroissement des taux de diplomation. Ils reposent en partie sur le fait que les cohortes les plus récentes, celles dont on mesure ces dernières années les taux de diplomation après 4 ans, se composent désormais d'étudiants qui auront passé une partie de leur cheminement dans les programmes « *nouvelles versions* » déployés à partir de 2015-2016.

Un bilan de diplomation remarquable au doctorat pour une université de petite taille

Au 3^e cycle, l'examen des données primaires et factuelles montre une augmentation importante du nombre de diplômés au cours des dernières années, ainsi qu'une tendance à l'amélioration de leur bilan de diplomation, notamment par la réduction de la durée moyenne des études.

Depuis 2015, l'ENAP a diplômé 25 doctorants (5 en 2015; 3 en 2016; 9 en 2017 et 8 en 2018), auxquels il faut ajouter les 4 qui recevront leur doctorat le 1^{er} novembre 2019. Rappelons qu'il s'agit d'un niveau de diplomation largement supérieur à celui ayant prévalu antérieurement (c.-à-d. 19 doctorats entre 1997 – date de création du programme – et 2014). Quant à la tendance à la réduction de la durée moyenne des études, retenons que jusqu'en 2017, parmi les diplômés du doctorat, autant sinon davantage d'étudiants obtenaient leur doctorat en 8 ans et plus plutôt qu'en moins de 8 ans. En 2018, 5 des 8 diplômés du doctorat à l'ENAP auront complété leur cheminement en moins de 8 ans. En 2019, ce sera le cas de 3 des 4 diplômés à venir.

Plusieurs de ces diplômés des dernières années ont fait partie de cohortes étudiantes plus récentes et sont donc passés pendant une partie de leur cheminement dans la version nouvelle et réformée du programme de doctorat, complétée et entièrement déployée depuis 2016.

Un corps professoral en profond renouvellement

À la suite de plusieurs départs, à la retraite et autres, entre 2011 et 2017, une nouvelle phase de développement des ressources professorales a été résolument engagée avec l'adoption d'une stratégie de recrutement en 2016 (c.-à-d. le *Plan de développement des ressources professorales 2017-2022*, identifiant une priorisation des secteurs/domaines de recrutement eu égard aux besoins de l'École en enseignement, etc.), suivi d'un cycle de nouvelles embauches enclenché depuis 2017, le tout afin de parachever un mouvement de profond renouvellement du corps professoral.

Depuis 2017, la tendance s'est donc finalement inversée grâce à une embauche cette année-là, suivie rapidement de cinq embauches pour la seule année 2018, ce qui a eu pour effet de faire remonter à 33 la taille d'un corps professoral (descendue à 29 dans les années précédentes). Le recrutement d'un nouveau professeur est d'ailleurs en voie de se concrétiser cet automne 2019.

Actuellement, le groupe des 33 professeurs réguliers de l'ENAP est composé d'hommes à 52 % et de femmes à 48 %; il s'agit désormais d'une situation de parité. Quant à son rajeunissement, il est attesté par le passage de l'âge moyen des professeurs de l'École de 51 à 49 ans entre 2017 et 2018.

Des actions concrètes pour projeter l'enseignement crédité de l'ENAP à l'international

Depuis 2015, l'ENAP a entrepris d'offrir son programme de maîtrise en administration publique, profil pour gestionnaires, dans quatre pays d'Afrique francophone (Sénégal, Mali, Béni, Guinée), par un total de 5 cohortes délocalisées. Deux de ces cohortes, lancées en 2016, ont complété leur cheminement en 2018-2019 et permettront de diplômer un total de 22 étudiants très bientôt. Les trois autres cohortes, lancées en 2017 et en 2018, sont toujours en cours.

L'École a aussi entrepris au cours des dernières années, à l'instar de plusieurs autres établissements désormais, de développer des programmes en bidiplomation avec des universités étrangères. À cet effet, l'ENAP a signé sa 1^{ère} entente de double diplomation en 2018-2019 avec l'Institut d'Études politiques de l'Université européenne de Tunis (IEP-UET) pour un accueil à l'ENAP des premiers étudiants dans ce cheminement à l'automne 2020.

BILAN 2015-2019 – L’ACTIVITÉ DE RECHERCHE

Un champ de recherche vaste et diversifié, bien servi par les approches interdisciplinaires

À l’ENAP, le champ vaste de l’administration publique est considéré comme un objet d’étude qui se décline en 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 : la santé et les services sociaux à l’intérieur duquel les politiques sociales constituent à elles seules un champ de recherche; 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; l’évaluation de politiques et de programmes publics qui peut, à terme, renforcer les capacités organisationnelles, soutenir le développement, ou encore favoriser la prise de décisions éclairées; l’international où l’on s’intéresse plus spécifiquement aux enjeux stratégiques comparés qui touchent les administrations publiques d’ici et d’ailleurs; et enfin la gouvernance qui est au cœur des préoccupations récentes des gouvernements dans le monde entier.

Une planification renouvelée du développement de la recherche

Depuis 2009, le développement de ce champ de recherche, de ses thèmes et de ses secteurs d’activités, a été balisé à l’ENAP par un outil de planification triennal : le *Plan de développement de la recherche* (PDR). Le troisième de ces plans étant arrivé à échéance en 2018, l’École s’est investie au cours de la dernière année (2018-2019) dans la préparation et l’adoption d’un nouveau PDR couvrant désormais la période qui ira jusqu’à 2021.

À l’instar du PDR l’ayant précédé, cette planification repose sur une volonté affirmée par l’École de poursuivre ses efforts en vue de soutenir le développement et la consolidation des activités de recherche conduites par ses professeurs. Il vise notamment à permettre à l’institution d’exercer un leadership assuré en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique.

Entre 2015 et 2017, l’ENAP a procédé à une réorganisation des ressources consacrées au soutien et au développement de la recherche : mise en place d’un Bureau de la recherche, embauche d’une ressource additionnelle à titre de conseiller au développement de la recherche, transfert des activités de services et de recherche de l’Observatoire de l’administration publique (OAP) et du Centre d’expertise en évaluation de programme (CREXE) à la Direction des services aux organisations (DSO), etc.

Une croissance de la recherche subventionnée

Entre 2012 et 2015, le montant total des subventions de recherche à l’ENAP (en excluant les subventions d’infrastructure de la FCI) demeurait sous la barre du 1 M\$ annuellement (en moyenne, 845 k\$). Depuis 2015, année de la dernière audition de l’ENAP devant la Commission de la Culture et de l’Éducation, ce portrait a profondément changé. Le montant annuel des subventions rattachées à des projets de recherche y a connu une très forte progression, à tel point d’ailleurs que celui-ci a plus que doublé, passant de 857 k\$ en 2014-2015 à 1,8 M\$ l’an dernier, en 2018-2019 (c.-à-d. + 111 %).

Ce dernier quinquennat a donc été celui au cours duquel l’ENAP a connu la plus importante période de développement de la recherche subventionnée de son histoire institutionnelle.

L’évolution décrite ci-dessus a été accompagnée d’une atténuation du financement de la recherche contractuelle. Depuis 2015, ce montant se maintient désormais à environ 600 k\$ annuellement. Cette

transformation de la recherche à l'ENAP s'explique notamment par la tendance des organismes subventionnaires à lancer de plus en plus de programmes de financement impliquant des partenaires, dont des ministères et organisations, dans des actions concertées sur un sujet précis par exemple, permettant à ces derniers d'utiliser ces outils plutôt que la recherche contractuelle pour mandater des chercheurs.

Un volume total de l'activité de recherche qui demeure en forte croissance

Depuis 2015, tous montants confondus, la subvention d'infrastructure ponctuelle obtenue en 2018-2019 (c.-à-d. FCI de 124 k\$), les subventions de recherche en très forte croissance (de 1,1 à 1,8 M\$ entre 2014-2015 et 2018-2019) et les contrats de recherche qui se maintiennent désormais autour de 600 k\$ par année, s'additionnent et permettent de dresser le portrait d'un volume total de l'activité de recherche à l'ENAP passé d'environ 1,6 à 3 M\$ au cours des quatre dernières années (2015-2016 à 2018-2019).

Depuis 2015, si l'on considère les fonds de subvention de recherche par professeur-chercheur responsable de financements, on constate qu'environ 50 % de ceux-ci disposaient de subventions pour mener à bien leurs travaux de recherche, une proportion en croissance et passée à près de 65% en 2018-2019.

Même s'il existe tout naturellement des écarts entre les chercheurs, cet accroissement important de l'activité de recherche à l'ENAP se déploie simultanément avec une répartition toujours plus large des professeurs détenant des subventions de recherche importantes : entre 4 et 6 qu'ils étaient chaque année à disposer de plus de 70 k\$ de fonds de recherche annuels, ce groupe de professeurs est désormais passé à 10 en 2018-2019.

Production et productivité scientifiques améliorées

En matière de publications, on constate qu'entre 2013 et 2019, les professeurs ont publié 41 ouvrages, 207 chapitres de livres et 264 articles avec comité de lecture. Au cours des deux dernières années, ces efforts de diffusion ont impliqué 24 professeurs de l'École, ce qui signifie que 73 % du corps professoral régulier a signé ou cosigné un livre, un chapitre issu d'un ouvrage collectif ou un article scientifique (c.-à-d. : un article publié dans une revue avec comité de pairs ou RAC).

Il s'agit d'un accroissement de la production et de la productivité scientifique à l'ENAP puisque dans la première moitié des années 2010, si l'on tient compte de la taille du corps professoral à ce moment-là, la production scientifique (publications), par professeur sur 5 ans (de 2010 à 2014), était d'environ 1 livre (0,9), 5,4 chapitres de livre et 4,1 RAC. Depuis 2015, cette production par professeur (de 2015 à 2019) est demeurée inchangée en matière de livres (0,9) et elle a sensiblement diminué en matière de chapitre de livre à environ 4,2. Enfin, elle a cru de manière notable en ce qui concerne les articles scientifiques avec environ 5,4 RAC, ce qui représente un accroissement de 33 % durant ce quinquennat par rapport au précédent.

Des regroupements de recherche actifs et diversifiés

Les différents regroupements de recherche de l'ENAP (chaires, centres et laboratoire de recherche, groupes d'études, etc.) constituent des bases solides pour permettre à la communauté des chercheurs énapiens de couvrir la plupart des secteurs identifiés dans le plan triennal de développement de la recherche. Ils favorisent également la mise en œuvre de programmations et d'activités de recherche multidisciplinaires et interinstitutionnelles, en associant étroitement des chercheurs dont les expertises sont complémentaires.

Bien entendu, ces regroupements de recherche participent aussi au rayonnement et au développement de la notoriété de l'École. En 2019, ils n'étaient pas moins de huit unités de recherche : 3 *Chaires de recherche du Canada* (de niveau 2), 1 chaire privée, 3 centres de recherches et groupe d'études, et 1 laboratoire de recherche collaborative.

Trois Chaires de recherche du Canada pour appuyer la relève professorale

En 2015, l'ENAP comptait deux chaires de recherche du Canada : une de niveau 1 (senior) et une seconde de niveau 2 (junior). En 2017-2018, l'École a pris la décision de scinder sa chaire senior afin de miser sur les capacités de chefs de file de ses chercheurs émergents et traduire ainsi la volonté institutionnelle d'appuyer la relève professorale en offrant l'opportunité à deux de ceux-ci de devenir titulaires de chaires dans des thèmes de recherche stratégiques, structurants et à fort potentiel de retombées.

Cette décision s'est avérée judicieuse puisque le Secrétariat des programmes interorganismes à l'intention des établissements (SPIIE), responsable du *Programme des chaires de recherche du Canada*, a accepté en cours d'année 2018 les deux dossiers de candidature soumis par l'ENAP pour deux nouvelles chaires de niveau 2 dans autant de secteurs phares pour l'École, à savoir : l'évaluation de programmes et le management public comparé. En 2019, l'ENAP compte désormais trois Chaires de recherche du Canada :

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

Cette unité, lieu de recherche de pointe qui rassemble des étudiants et des spécialistes des jeunes et des services aux populations vulnérables, et dont le titulaire est le professeur Martin Goyette, a obtenu plusieurs financements majeurs depuis 2014-2015 (une subvention *Partenariat CRSH* de 2,5 M\$ et *Infrastructure FCI* de 1,2 M\$ en 2014-2015, un partenariat FRQS-MSSS-Fondation Graham-Boeckh et un autre avec le SAJ-MCE et le FRQSC en 2018-2019), sans parler de l'énumération qu'il serait possible de faire des publications, communications scientifiques, organisations de colloques, etc. Au-delà des activités classiques de transferts de connaissances, le titulaire de la CRÉVAJ se voit aussi confier d'importants dossiers par les CISSS, les CIUSSS et le ministère de la Santé et des Services sociaux;

> ***La Chaire de recherche du Canada en évaluation des programmes et des politiques***

En 2018, la professeure Isabelle Bourgeois est devenue la première femme du corps professoral de l'ENAP à obtenir une *Chaire de recherche du Canada*. L'objectif général de celle-ci vise à éclairer les facteurs individuels et organisationnels qui influencent la production et l'utilisation des évaluations de programmes afin de contribuer à l'amélioration des processus décisionnels et de favoriser l'apprentissage organisationnel. 2018-2019 correspondait à la première année de financement de la programmation de cette chaire de niveau 2.

> ***La Chaire de recherche du Canada en management public comparé (CREMPCO)***

En 2018-2019, le professeur Étienne Charbonneau a quant à lui mis en œuvre une programmation de recherche dont l'objectif porte sur l'étude de l'amélioration de la performance des organisations publiques canadiennes dans une perspective de management comparé avec notamment l'étranger. Plusieurs productions (un ouvrage, dix RAC co-publiés avec des collègues ou des étudiants, trois chapitres de livres, etc.) figurent déjà à l'actif de cette nouvelle chaire.

Une chaire privée en leadership public

Créée en 2005 et donc active depuis 14 ans, sous la responsabilité de la professeure Natalie Rinfret, la *Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public* 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, cette chaire a créé au début des années 2010 et administré depuis un programme de mentorat et de développement, le *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL)*, dont le rôle est de développer la relève managériale de l'administration publique québécoise. Depuis 2015, elle a procédé au lancement de 6 cohortes (les 6^e à 11^e), dont 3 ont complété leur cheminement depuis 2017 (les 3 autres plus récentes sont toujours en cours).

Enfin, de nombreuses autres activités et conférences et de nombreux ateliers sont organisés par cette chaire en leadership et en développement des connaissances et des compétences managériales.

Des centres de recherche dynamiques et pertinents

Trois centres de recherche de l'ENAP sont particulièrement actifs : le *Centre de recherche en gouvernance (CERGO)*, rassemblant une dizaine de membres sous la direction du professeur David Talbot et dont l'objectif principal consiste à étudier l'évolution de l'État et sa capacité de développer ses politiques; le *Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRICQ)*, regroupant une vingtaine de chercheurs de diverses institutions sous la direction du professeur Stéphane Roussel et dont les travaux portent sur la politique internationale du Canada et du Québec; et *Le Groupe d'études et de recherche sur l'international et le Québec (GERIQ)*, regroupement interuniversitaire dirigé par le professeur Stéphane Paquin et dont la mission consiste à démocratiser les connaissances scientifiques et à contribuer au débat public autour d'enjeux touchant l'international et le Québec.

Depuis 2015, les productions et activités de ces trois centres de recherche ont été importantes et diversifiées, confirmant la vitalité intellectuelle et le dynamisme de la recherche à l'ENAP.

Un nouveau laboratoire de recherche collaborative de type *living lab*

Lancé en 2018, grâce au soutien financier du scientifique en chef du Québec (FRQ) et dirigé par la professeure Marie-Christine Therrien, le Cité-ID est un laboratoire de recherche collaborative dont la mission première consiste à développer des pratiques innovantes afin d'accroître la résilience urbaine. Exploitant l'approche *living lab* (ou environnement d'innovation ouvert), le Cité-ID se veut un incubateur destiné à l'émergence de nouvelles approches intersectorielles et le développement de pratiques de gouvernance innovantes. Le Cité-ID a également pour objectif d'accompagner les décideurs publics et autres parties prenantes dans l'actualisation de leurs pratiques de gouvernance en vue d'accroître leur résilience.

Depuis le lancement officiel de leurs activités, l'équipe du Cité-ID a réalisé ou collaboré à quinze projets impliquant de nombreux partenaires dont la Ville de Montréal, la Maison de l'innovation sociale, le consortium Ouranos, le bureau de la résilience de la Ville de Montréal, la Ville de Londres et le *London Resilience Group*.

PERSPECTIVES DE LA DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE 2019-2024

Dans les cinq prochaines années, les principales orientations de développement de la Direction de l'enseignement et de la recherche s'intégreront à celles établies par le dernier exercice de planification stratégique de l'ENAP, le *Plan de développement stratégique 2019-2024*. Cette nouvelle planification propose, pour l'École, la vision d'une institution exerçant un leadership, agissant comme partenaire privilégié et développant sa vocation de référence en matière d'action publique pertinente, innovatrice et au service des citoyens, entièrement consacrée à la notion de bien collectif.

Elle repose sur trois orientations gravitant autour d'autant d'idées maîtresses :

- Faire de l'ENAP un acteur de premier plan dans le renouvellement des administrations publiques;
- Ancrer la pertinence de nos activités universitaires et de nos services dans la complexité des sociétés contemporaines;
- Accroître la portée de notre action en misant sur une approche collaborative.

Puisque les deux principaux champs d'intervention de la Direction de l'enseignement et de la recherche concernent la formation créditée et la recherche, les principales orientations de développement envisagées se déploieront sur l'un et l'autre de ces deux volets de la mission de la Direction, mais également sur l'intersection de ceux-ci puisque qualité de la recherche et qualité de l'enseignement s'alimentent mutuellement.

D'abord, souhaitant être un acteur de premier plan dans le renouvellement des administrations publiques et ancrer la pertinence de ses activités universitaires dans la complexité des sociétés contemporaines, l'ENAP poursuivra son action en vue de **l'amélioration continue des formations créditées, cours et programmes** (*objectifs 1.2 / 2.2 / 3.1*), dans le sens d'une actualisation tenant compte des transformations qui toucheront les ministères et organismes du secteur public dans les prochaines années, et ce afin de toujours être en adéquation avec les besoins émergents des administrations publiques. Notamment, l'École souhaite être un partenaire dans le cadre du **virage numérique des administrations publiques** (*objectifs 1.2 / 2.2 / 3.1, 3.2, 3.3*) et des changements afférents, pressentis ou entrevus, en élaborant de manière proactive et interdisciplinaire, voire co-construite dans le cadre de partenariats, les formations nécessaires.

Une attention particulière sera ainsi portée au prochain cycle des évaluations périodiques de programmes académiques, qui devra être engagé vers 2023-2024, et une préparation en amont sera effectuée par une **veille stratégique** (*objectifs 1.2 / 2.2 / 3.3*) et une collecte de données pertinente afin d'assurer l'efficacité et optimiser l'utilité de cet exercice. L'ENAP verra également à consolider son offre de **microprogrammes** (*objectifs 1.2 / 2.2 / 3.3*) susceptibles d'être utiles et pertinents pour les professionnels, gestionnaires et experts-conseils désireux de parfaire leurs connaissances dans un domaine particulier en administration publique, et ce en peu de temps grâce à cette formule académique souple et accessible. L'École poursuivra aussi le développement et la mise en œuvre de stratégies d'accompagnement, de modalités de diffusion adaptées et flexibles et d'intégration de méthodes pédagogiques actives innovantes, le **déploiement de notre offre de programmes** (*objectifs 1.2 / 2.2, 2.4 / 3.3*) tels que sont, par exemple, la création de cohortes en organisation et/ou de lieux d'études, ou encore l'élargissement du panier des cours et des programmes disponibles en ligne - à distance, hybrides, comodaux ou en visioconférence - en s'appuyant sur les technologies éducatives, dans le but de toujours mieux desservir une clientèle éloignée des grands centres, de répondre aux besoins d'accessibilité et de flexibilité partout sur le territoire où ils existent. De

plus, en cohérence avec les orientations du plan d'action numérique du Gouvernement du Québec, le numérique sera exploité « comme vecteur de valeur ajoutée » dans les pratiques d'apprentissage et d'enseignement. Cela se traduira par l'utilisation de technologies pour soutenir les apprentissages de nos étudiantes et de nos étudiants (réalité virtuelle, gamification, technologies mobiles) et par la mise en place d'actions systématiques de développement professionnel de nos enseignants.

Ensuite, l'alliance ainsi que le partage des savoirs et des expertises devant être vus comme leviers de nos interventions, l'ENAP prévoit étendre et amplifier de façon générale toutes les **collaborations interinstitutionnelles** ainsi que le développement de nouveaux **programmes conjoints** (*objectifs 3.1, 3.2 / 1.2 / 2.2*), ou l'actualisation et la relance de tels programmes déjà existants, susceptibles de raffermir et de renforcer les expertises complémentaires ainsi que les spécificités respectives de l'École et de chacun des partenaires impliqués, tant dans l'enseignement que dans les activités de recherche, et de manière à favoriser la poursuite d'études graduées dans la discipline de l'administration publique et par là même valoriser le secteur public en général comme domaine plein de sens (service public) et plein de potentiels sur le plan professionnel et du développement de carrière. S'ajouteront à ces efforts ceux déployés par la Direction de l'enseignement et de la recherche, en collaboration avec la Direction des affaires internationales, pour faire rayonner **l'ENAP et son expertise à l'international** (*objectifs 3.1, 3.4 / 1.2*), à travers la formation de nouvelles cohortes délocalisées ou encore la création de nouveaux cheminements bidualmants avec des institutions universitaires reconnues à l'étranger.

Enfin, fortement ancrée dans son milieu, l'ENAP entend appuyer la recherche orientée vers le développement des connaissances, des communautés, de l'action publique et de la société. Pour ce faire, elle misera sur les objectifs généraux énoncés dans le *Plan de développement de la recherche 2019-2022* visant **l'accroissement et la consolidation des activités de recherche** (*objectifs 2.1, 2.3 / 1.1*) conduites par les professeurs-chercheurs de l'ENAP, afin notamment de permettre à l'École d'exercer un leadership assuré en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique. Dans le cadre de ce *Plan de développement de la recherche*, l'École considère que le vaste champ de l'administration publique, en tant qu'objet d'étude, comprend deux thèmes principaux, soit la théorie et le management des organisations publiques et l'analyse des politiques publiques. Sont ensuite rattachés à ces thèmes cinq secteurs caractérisés par un environnement paradigmatique commun, certains d'entre eux pouvant également se situer en intersection : la santé et les services sociaux, le leadership ainsi que la gestion des ressources humaines, l'évaluation de politiques et de programmes publics, l'international et la gouvernance.

L'ENAP réitère ainsi l'importance qu'elle accordera à l'apport fondamental des **chercheurs émergents, ainsi qu'à la contribution déterminante des chercheurs travaillant en réseau** (*objectifs 2.1 / 3.1, 3.2 / 1.1*), et de l'activité de recherche effectuée sur ce mode, et ce, tant au Québec qu'au Canada et à l'étranger (collaborations multicentriques et en partenariat). L'ENAP reconnaît l'importance que représentent ces réseaux en tant que vecteurs d'enrichissement de la recherche. Elle entend finalement promouvoir un accroissement et une généralisation plus systématique des **activités de transfert et de valorisation des produits de la recherche** (*objectifs 2.3, 2.1 / 1.1*) qui puissent alimenter les communautés de pratique desquelles l'ENAP est proche et répondre plus directement aux besoins émergents très concrets que rencontrent les administrations publiques.

LES SERVICES AUX ORGANISATIONS DE L'ENAP

BILAN 2014 – 2019 ET PERSPECTIVES 2019-2024

PRÉSENTÉ À LA COMMISSION DE LA CULTURE ET DE L'ÉDUCATION

Septembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

Les services aux organisations de l'ENAP :

1/ Présentation des services	4
2/ Volume d'activités de 2015 à 2019 (4 ans).....	5
3/ Stratégies de soutien à l'administration publique	6
4/ Modèle de qualité	8
5/ Contributeurs aux services : portrait en 2019	9
6/ Quelques chiffres : 2014-2019.....	10
7/ Perspectives d'avenir : 2019-2024	11

1. Présentation des services

Visée : Appuyer les administrations publiques québécoises dans leurs actions stratégiques et opérationnelles en maillant les savoirs d'expérience et les savoirs scientifiques.



2. Volume d'activités de 2015 à 2019 (4 ans¹)

19

Programmes de formation sur mesure diffusés chaque année

47 modules et ateliers conçus par année

32 coaching de gestion **28** Conseils d'administration accompagnés

130

Accompagnements organisationnels d'envergure

Bulletin L'OBSERVGO :

62 numéros

Bulletin Évolution RH (2019)

6 numéros

15 000 abonnés

658 abonnés



¹ Les données détaillées pour l'année 2014-2015 ne sont pas disponibles. Toutes les données couvrent 4 années financières de l'ENAP (1^{er} mai au 30 avril).

3. Stratégies de soutien à l'administration publique

COMME UNIVERSITÉ	COMME ÉCOLE PROFESSIONNELLE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous utilisons les approches prometteuses et reconnues efficaces dans la littérature et la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous expérimentons et innovons dans des mandats pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous partageons et analysons nos expériences et nos pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous apprenons des praticiens et utilisons cette connaissance pour bonifier nos services
<p>Nous comparons les façons de faire et dégageons les meilleures tendances et pratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous utilisons des stratégies adaptées à des adultes en poste et axées sur le savoir-agir
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous collaborons avec des professeurs, des étudiants et d'autres universités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous analysons les besoins des demandeurs de services et les accompagnons pour atteindre leurs objectifs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous diffusons nos apprentissages 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous collaborons avec des gestionnaires, des dirigeants, des chefs d'équipe et des collaborateurs expérimentés

Nous combinons ces ingrédients pour soutenir la prise de décision et l'amélioration continue des pratiques de gestion et de gouvernance

Nous ne sommes pas :

- Une firme privée
- Une instance gouvernementale
- Un simple fournisseur de services

INDÉPENDANCE

ET

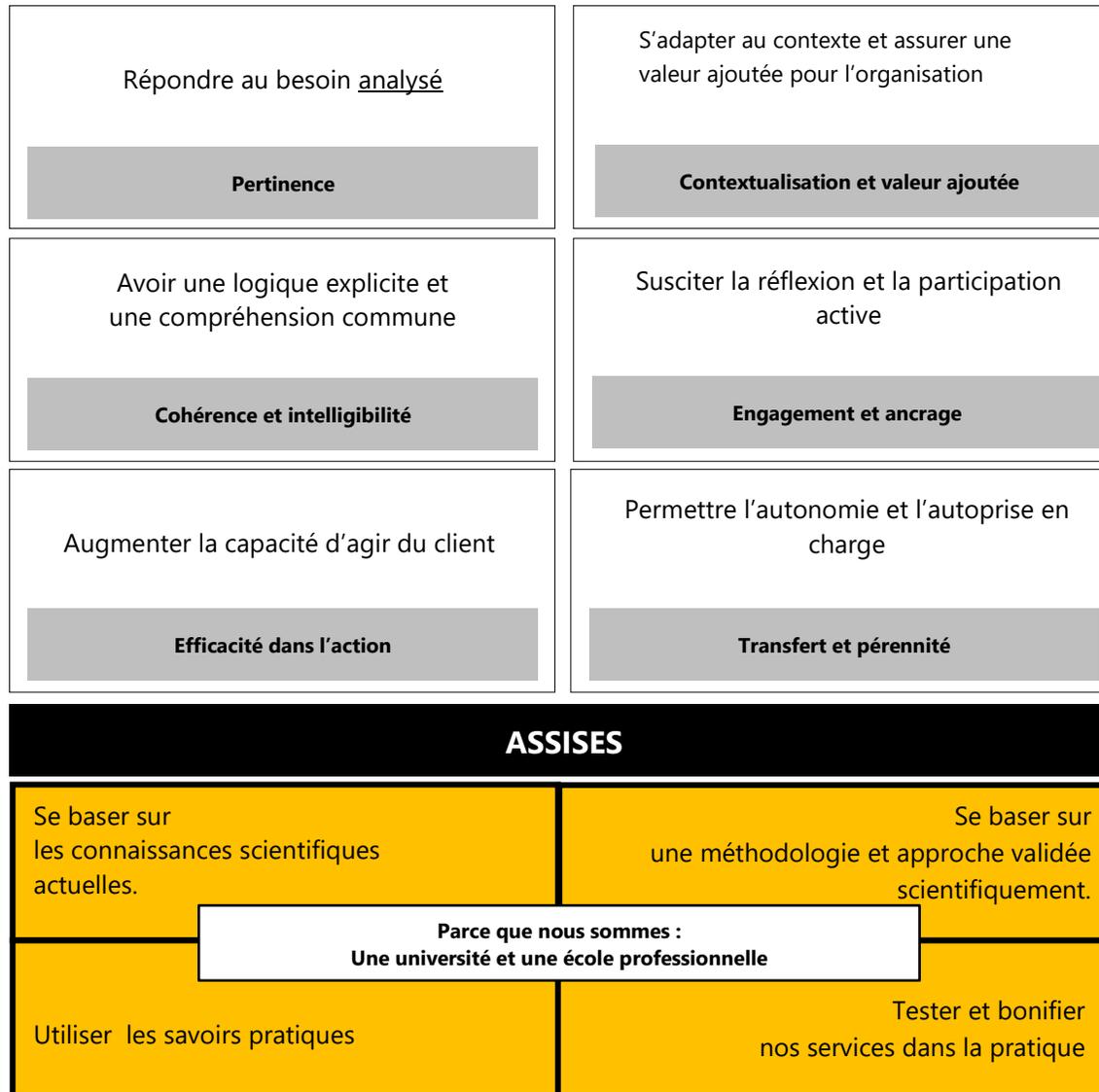
IMPUTABILITÉ

STRATÉGIES D'INTERVENTION:

6 INGRÉDIENTS POUR SOUTENIR EFFICACEMENT L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

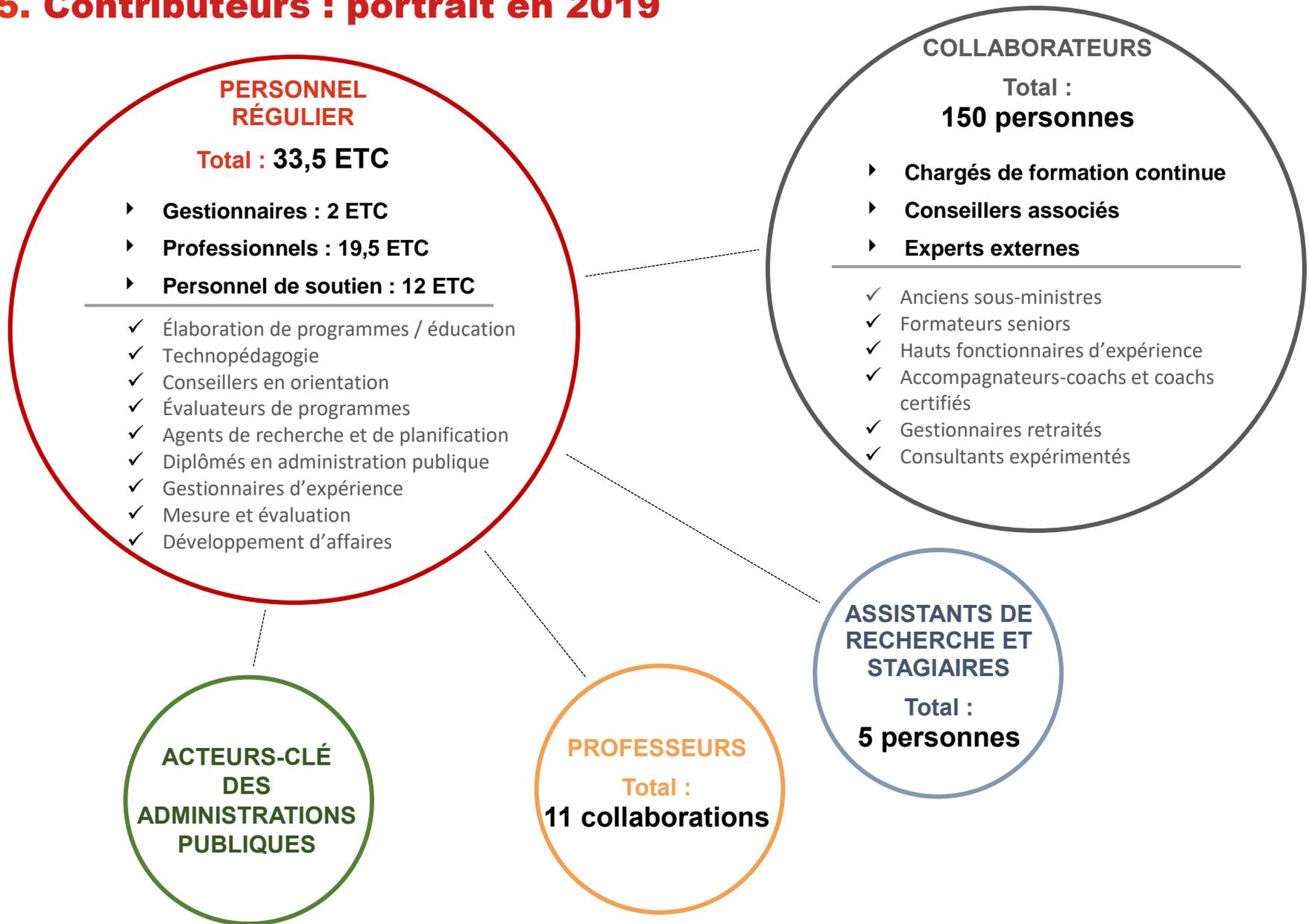
<p style="text-align: center;">LOGIQUE DU COFFRE À OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs expertises ▪ Plusieurs disciplines universitaires ▪ Plusieurs méthodologies ▪ Plusieurs services ▪ Plusieurs outils et tests psychométriques ▪ Tous ces éléments sont combinés selon les défis organisationnels 	<p style="text-align: center;">LOGIQUE SUR MESURE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toujours une analyse de besoin avec l'organisation ▪ Toujours une analyse contextuelle de l'organisation ▪ Connaissance des grandes stratégies gouvernementales et des orientations gouvernementales pour agir en cohérence 	<p style="text-align: center;">DÉVELOPPER LE SAVOIR-AGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître l'état des lieux sur le terrain ▪ Identifier des pratiques terrains révélées efficaces dans des administrations publiques, d'ici ou d'ailleurs ▪ Faire des simulations et mettre en situation
<p style="text-align: center;">APPROCHE COLLABORATIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler avec l'organisation ▪ Démarches participatives élargies ▪ Assurer l'autonomie de l'organisation ▪ Travailler à pérenniser l'intervention 	<p style="text-align: center;">CONJUGUER DIVERSES EXPERTISES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenir en mode projet ▪ Équipe interne multidisciplinaire ▪ Croisement de regards disciplinaires ▪ Mettre à contribution des acteurs terrain et des universitaires 	<p style="text-align: center;">INTRAPRENEURSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction à revenus autonomes ▪ Chaque mandat couvre les frais directs et indirects ▪ Logique d'utilisateur-payeur

4. Modèle de qualité ²



² Modèle adopté par le comité de direction de l'ENAP (19-09- 2016).

5. Contributeurs : portrait en 2019



6. Quelques chiffres: 2014-2019

	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
A. LES ENTENTES										
Ententes déposées	N/A		130		DSO 153	Observatoire ³ 23	Intégré 181		164	
Ententes signées	N/A		107		124	N/A	166		156	
Taux de succès des propositions de services	DSO N/A	Observatoire N/A	DSO 82,3%	Observatoire N/A	DSO 81%	Observatoire N/A	Intégré 92 %		95%	
B. LES FINANCES										
Revenus	DSO 6 024 979 \$	Observatoire 571 004 \$	DSO 5 292 218 \$	Observatoire ⁴ 808 857\$	Intégré 5 258 619 \$		Intégré 5 797 197 \$		7 279 767 \$	
Dépenses	6 362 240 \$	586 858 \$	5 055 644 \$	988 045 \$	4 804 190 \$		5 140 512 \$		6 156 462 \$	
Contribution à l'ENAP (12%)	-337 261\$	-15 854\$	+ 236 574 \$ (4,7%)	-179 188\$	454 429 \$ (9,5%)		656 685 \$ (12,8%)		1 123 305 \$	
C. LES RESSOURCES HUMAINES										
Gestionnaires DSO	3 ETC		DSO 2 ETC	Observatoire 0 ETC	Intégré 1,2 ETC		2 ETC		2 ETC	
Professionnels DSO	19,4 ETC		13 ETC	7,1 ETC	16,2 ETC		16 ETC		19,5 ETC	
Personnel de soutien DSO	21,4 ETC		17,4 ETC	2 ETC	13,6 ETC		11 ETC		12 ETC	
Total personnel interne	43,8 ETC		32,4 ETC	9,5 ETC	31 ETC		29 ETC		33,5 ETC	

³ Au début de l'année 2016-2017, l'Observatoire de l'administration publique, incluant l'évaluation de programmes, a été intégré aux services aux organisations. Les données financières ont été intégrées en 2016-2017, mais les données sur les ententes ont été intégrées au système de gestion contractuelle seulement en 2017-2018.

⁴ L'Observatoire a intégré une partie des activités du Centre de recherche en évaluation de programme (CREXE) au cours de l'année 2015-2016.

7. Perspectives d'avenir: 2019-2024

5 AXES DE DÉVELOPPEMENT :

- AXE 1 : DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COLLECTIVES
- AXE 2 : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
- AXE 3 : TRANSFERT DE SAVOIRS AUX ORGANISATIONS
- AXE 4 : COACHING EN GESTION PUBLIQUE
- AXE 5 : LABORATOIRE D'INNOVATION PUBLIQUE

AXE 1 : DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COLLECTIVES	LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENAP : 2019-2024
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les organisations publiques ont besoin de développer un langage commun et des stratégies communes chez leurs gestionnaires et chefs d'équipe -pour maximiser les investissements en développement des compétences, celui-ci doit être moins axé sur les personnes et davantage sur les capacités organisationnelles -Les activités de développement de compétences doivent être en cohérence avec les grandes orientations gouvernementales (ex. : numérique, orienté citoyen, relève et attractivité, agilité, leadership) <p>Réponse ENAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toutes les activités de développement doivent intégrer des stratégies d'action, du soutien individuel et de groupe et des activités de consolidation des apprentissages -Toutes les modalités doivent être mixtes- présence et à distance- et accessibles de partout 	<p>Axe 1 : Contribution au renouvellement des administrations publiques en concevant des stratégies innovantes pour soutenir les administrations publiques</p> <p>Axe 2 : Accroître la pertinence des services de l'ENAP en adaptant notre offre aux besoins des organisations et de la société</p> <p>Axe 3 : Stimuler le travail collaboratif en assurant une complémentarité et une cohérence avec les partenaires gouvernementaux</p>

<p style="text-align: center;">AXE 2 : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS</p>	<p style="text-align: center;">LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENAP : 2019-2024</p>
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enjeux d'appropriation et d'application des stratégies d'amélioration de la performance dans les administrations publiques -Besoins croissants concernent la planification stratégique (incluant les attentes des citoyens), l'optimisation, un tableau de bord simple et utilisé, le travail collaboratif et les projets de transformation en mode participatif <p>Réponse ENAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mise en place de petites équipes multidisciplinaires travaillant en collaboration étroite avec les organisations publiques dans une perspective de développement de compétences 	<p>Axe 1 : Contribution au renouvellement des administrations publiques en réalisant davantage d'analyses pertinentes et en concevant des stratégies innovantes</p> <p>Axe 3 : Stimuler le travail collaboratif notamment en empruntant une perspective interdisciplinaire</p>
<p style="text-align: center;">AXE 3 : TRANSFERT DE SAVOIRS AUX ORGANISATIONS</p>	<p style="text-align: center;">LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENAP : 2019-2024</p>
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Évolution des pratiques de veille pour accroître l'agilité et mieux soutenir la prise de décision publique -Besoin d'avoir un accès rapide aux bonnes pratiques, d'ici et d'ailleurs, sur des enjeux précis en vue d'une prise de décision rapide <p>Réponse ENAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accès aux produits et sous-produits de veille -Plateforme collaborative avec accès externe au matériel pertinent analysé par l'ENAP -Communauté de pratique en veille pour soutenir les ministères et organismes -Animation des ministères et organismes pour développer les bonnes pratiques pour accroître le transfert dans l'action 	<p>Axe 2 : Accroître la pertinence des productions de l'ENAP notamment avec de nouvelles stratégies de valorisation des analyses</p>

AXE 4 : COACHING EN GESTION PUBLIQUE	LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENAP : 2019-2024
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Besoins d'accompagnements individuels et de groupe sont en croissance -Modalités de soutien à adapter aux divers besoins de soutien des gestionnaires publics (sur une compétence, sur une nouvelle orientation, sur une compétence ou dans un contexte spécifique) -Peu de coach avec une expérience de gestionnaire public <p>Réponse ENAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programme à large spectre à développer avec des modalités et des objets variés -Formation de coachs ENAP et de coachs dans les ministères et organismes 	<p>Axe 1 : Contribution au renouvellement des administrations publiques par la conception de stratégies innovantes de soutien</p>

AXE 5 : LABORATOIRE D'INNOVATION PUBLIQUE	LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENAP : 2019-2024
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Besoin grandissant de trouver des solutions innovantes -Besoin de développer des modalités de travail axées sur l'intelligence collective <p>Réponse ENAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Développer la capacité de l'ENAP à animer des ateliers créatifs avec des gestionnaires publics -Créer un lieu interorganisationnel de rencontre 	<p>Axe 1 : Contribution au renouvellement des administrations publiques par la conception de stratégies innovantes de soutien</p> <p>Axe 3 : Stimuler le travail collaboratif notamment avec les partenaires gouvernementaux de l'ENAP</p>



École nationale
d'administration publique

50
ans
Avec et pour
les acteurs publics
depuis 1969

DIRECTION DES AFFAIRES INTERNATIONALES (DAI) DE L'ENAP

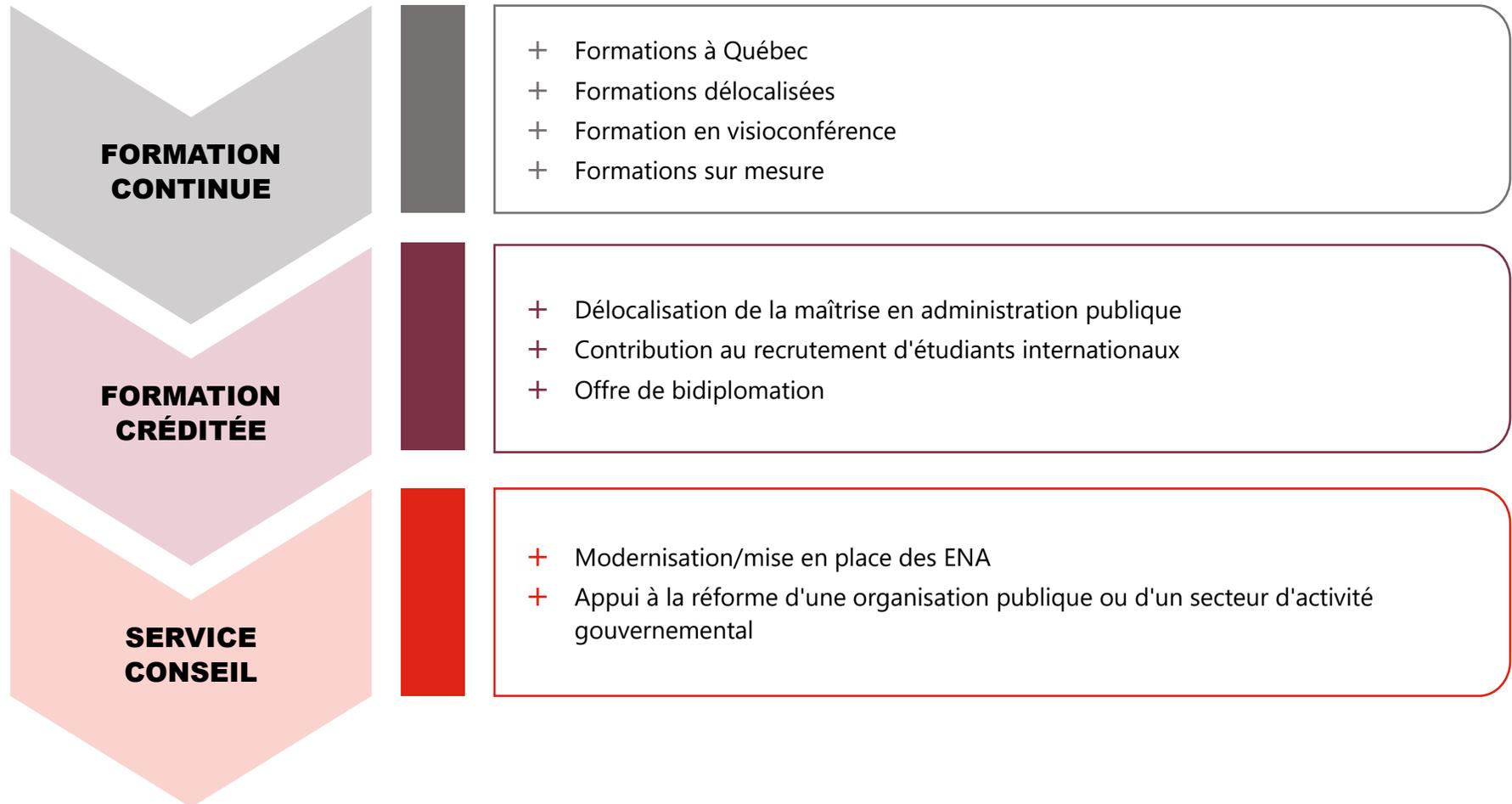
BILAN 2015-2019 ET PERSPECTIVES 2019-2024

PRÉSENTÉ À LA COMMISSION DE LA CULTURE ET DE L'ÉDUCATION

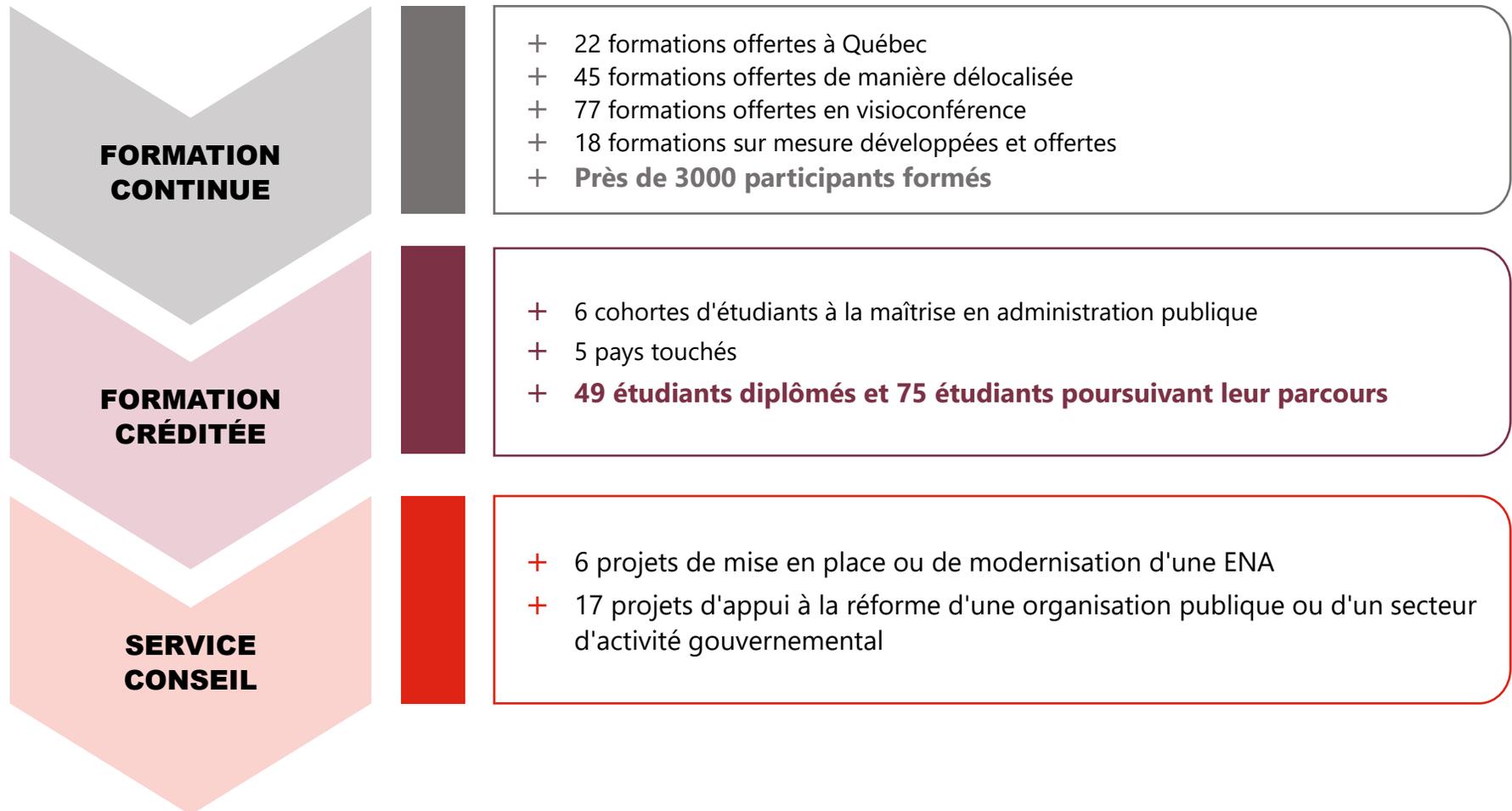
TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DES SERVICES.....	3
2. VOLUME D'ACTIVITÉS DE 2015 À 2019.....	4
3. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT.....	5
4. STRUCTURE DE LA DAI.....	5
5. PERSPECTIVES D'AVENIR 2019-2024.....	6
6. DONNÉES FINANCIÈRES.....	11

1. PRÉSENTATION DES SERVICES



2. Volume d'activités de 2015 à 2019



3. Stratégie de développement

- + Prioriser la francophonie en général et l’Afrique en particulier
- + Diversifier le portefeuille de projets pour éviter la dépendance envers 1 ou 2 projets
- + Diversifier les sources de financement en misant sur les pays qui ont la capacité de financer le démarrage des interventions
- + Accroître la prospection en associant des membres de la diaspora des pays ciblés et en misant sur l’appui des étudiants étrangers inscrits à l’ENAP
- + Renforcer les liens de collaboration privilégiés avec les gouvernements canadien et québécois
- + Cibler les projets structurants)
- + Miser sur le réseau des ENA
- + Développer une offre ciblée des programmes de formation
- + Établir des partenariats stratégiques avec des acteurs publics et privé
- + Assurer un contrôle constant sur la qualité des produits pour qu’ils répondent aux besoins des clients

4. Structure de la DAI

Personnel régulier	Collaborateurs	Professeurs
Total : 13 ETC	Total : Plus d’une centaine	Total : 11
<ul style="list-style-type: none"> + Gestionnaire : 1 ETC + Professionnels : 8 ETC + Personnel de soutien : 4 ETC 	<ul style="list-style-type: none"> + Chargés de formation continue + Experts externes <ul style="list-style-type: none"> – Formateurs seniors – Hauts fonctionnaires d’expérience – Gestionnaires retraités – Consultants expérimentés 	

5. Perspectives d'avenir 2019-2024

DOMAINE 1 : LA FORMATION CONTINUE

EN LIEN AVEC LES TROIS ORIENTATIONS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Formation à Québec – **Constats**

- + Tarification ajustée à la hausse en 2018 n'a pas eu d'effets négatifs sur la fréquentation
- + L'offre de formation sur Québec peut servir de benchmark pour les choix de thématiques à faire en formation délocalisée.
- + Intérêt grandissant pour les parcours de certification
- + Expérience client importante et doit faire l'objet d'un suivi

Réponse ENAP

1) Consolidation et fidélisation de nos clientèles actuelles

- Analyser l'offre de nos concurrents
- Analyser la possibilité de proposer des plans de formation personnalisés
- Mener des missions de prospection/information, événements sur le terrain regroupant des « anciens »
- Proposer des incitatifs financiers et les systématiser
- Bonifier l'expérience client

2) Développement de nouvelles clientèles

- Ajouter des évaluations (examens) au terme de certaines de nos formations continues pour consolider leur crédibilité.
- Mener une analyse en vue de diversifier l'offre de formation (analyse conjointe pour formation délocalisée).
- Ajouter de nouvelles plages de formations.
- Bonifier la stratégie de promotion.
- Évaluer et repenser la stratégie de démarchage dans certains pays.

DOMAINE 1 : LA FORMATION CONTINUE (SUITE)

EN LIEN AVEC LES TROIS ORIENTATIONS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Formation délocalisée – **Constats**

- + Modèle d'affaires des formations offertes « sur inscriptions » présente des limites (mobilise beaucoup de temps de l'équipe, est plus risqué (report, annulation dû au manque d'inscriptions), est financièrement imprévisible mais fonctionne particulièrement bien pour le PIFED (programme de base)
- + Difficulté pour nos partenaires locaux de « vendre » nos produits si nous ne sommes pas assez présents sur le terrain
- + Surestimation de la capacité du marché par rapport à l'offre initiale
- + Tendance des organisations à vouloir former en cohorte, pour faire profiter l'organisation

Réponse ENAP

1) Mettre l'accent sur le modèle d'affaires des formations « sur contrat » afin de consolider et fidéliser nos clientèles actuelles

- Faire un suivi plus systématique post-formation auprès de nos clients
- Faire une veille et cibler des événements pertinents où sont regroupés nos clients actuels ou des clients potentiels

2) Mettre en œuvre des actions de développement d'affaires sur le terrain afin de développer de nouvelles clientèles pour le modèle d'affaires « sur contrat » et lever d'autres opportunités pour tous les services DAI

- Planifier des rencontres, lors de missions, dans des organisations-clés afin d'établir les premiers contacts et présenter l'offre de services de la DAI
- Se doter de cibles quantifiables de développement d'affaires suivies dans le plan d'action DAI
- Mettre en place un mécanisme de concertation

3) Amorcer la réflexion sur le déploiement d'une programmation catalogue et cibler les pays les plus pertinents

Moyens d'actions

- Sauf pour le PIFED, mettre sur la glace la programmation catalogue en formation délocalisée pour 2019-2020

- Compléter, en équipe, une analyse menant à identifier les pays à cibler pour une programmation 2020-2021
- Entreprendre une réflexion sur la diversification des formations à offrir et des niches spécialisées à développer
- Revoir et clarifier le rôle que doivent jouer nos partenaires dans le déploiement de l'offre et s'investir davantage sur le terrain, dans la promotion et le recrutement afin de mieux les accompagner

4) Poursuivre le déploiement du PIFED (programme de base) lorsque les conditions de succès sont réunies

- Répertorier les pays où la formation a obtenu du succès et où le potentiel d'inscriptions est fort (2017, 2018)
- Recontacter les partenaires mobilisés qui souhaitent reproduire l'expérience (ex. CED - Bénin)
- Planifier un calendrier de déploiement du PIFED pour l'automne 2019 et l'hiver 2020

DOMAINE 2 : LA FORMATION CRÉDITÉE

EN LIEN AVEC LES TROIS ORIENTATIONS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Formation créditée – **Constats**

- + avantage de l'ENAP à recruter des étudiants internationaux
- + avantage de l'ENAP à proposer une double diplomation (bassin d'étudiants assuré)
- + continuer à délocaliser la M.A.P. en raison des bénéfices collatéraux pour l'ENAP, dont le rayonnement international, mais en adoptant une nouvelle approche plus rentable

Réponse ENAP

1) Mise sur pied du Bureau des étudiants étranger conjointement avec la DER pour accentuer le recrutement individuel

- S'appuyer sur une connaissance territoriale afin d'identifier les pays dans lesquels il y a une possibilité de faire du recrutement international
- S'appuyer sur une connaissance institutionnelle pour identifier les universités avec lesquelles transiger
- Proposer une tarification qui permet le recrutement d'étudiants internationaux
- Miser sur l'expérience québécoise

2) Développer des partenariats pour offrir la double diplomation

- S'appuyer sur une connaissance territoriale afin d'identifier les pays dans lesquels il y a une possibilité de faire du recrutement international
- S'appuyer sur une connaissance institutionnelle pour identifier les universités avec lesquelles transiger
- Travailler de concert avec le comité de programme, la commission des études et l'Assemblée professorale

3) Délocaliser la maîtrise

- Inclure le financement d'une cohorte délocalisée dans les propositions déposées aux bailleurs de fonds ou aux gouvernements
- Augmenter le nombre de cours en ligne dans la structure du programme de la M.A.P. délocalisée

DOMAINE 3 : LE SERVICE CONSEIL

EN LIEN AVEC LES TROIS ORIENTATIONS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Service conseil – **Constats**

- + Grande variabilité dans le temps de ce secteur d'activité
- + Besoin d'améliorer et systématiser les activités de veille
- + Secteur d'activité qui peut s'inscrire avantageusement dans une stratégie globale de l'ENAP sur la scène internationale

Réponse ENAP

1) Renforcer les liens avec Affaires Mondiales Canada et le MRIF

- Investir des domaines d'intervention qui s'inscrivent dans les priorités des deux paliers du gouvernement

2) Mettre en place un système de veille stratégique

- Mieux cibler les besoins des gouvernements étrangers
- Mieux cibler les activités des bailleurs de fonds
- Mieux identifier les nouveaux créneaux à développer

3) Développer de nouveaux créneaux d'excellence

- Gouvernance numérique
- Lutte contre la corruption
- Commerce international
- Diplomatie

6. Données financières

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
REVENUS	2 303 834 \$	2 809 100 \$	2 778 532 \$	2 738 972 \$
DÉPENSES	2 103 359 \$	2 533 751 \$	2 540 642 \$	2 655 229 \$
SOLDE	200 475 \$	275 349 \$	237 890 \$	83 743 \$

Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel de l'ENAP

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'ENAP a poursuivi la mise en place de mesures visant à prévenir et à lutter contre les violences à caractère sexuel. Conformément aux exigences posées par la loi en cette matière, l'ENAP a adopté sa Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel le 7 décembre 2018 après d'importantes consultations auprès des membres de la communauté universitaire.

La ressource embauchée en matière de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel en 2017-2018 a été remplacée en cours d'année par une ressource spécialisée en sexologie clinique, laquelle est rattachée au Service aux étudiants depuis son entrée en fonction en mai 2019; elle travaille à soutenir, intervenir, informer et former les étudiants, le personnel et les dirigeants de l'ENAP. L'ensemble des membres de la communauté de l'ENAP peuvent la contacter pour du soutien, faire un signalement ou une plainte en lien avec la politique contre les violences à caractère sexuel. Sensible au fait que cette personne-ressource est également une employée de l'établissement universitaire, l'ENAP a négocié des ententes de collaboration avec quatre centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC) régionaux où se trouvent ses campus¹. De la sorte, les employés qui auraient un malaise à aller chercher de l'aide auprès de cette personne-ressource, disposent d'une option alternative, en l'occurrence leur CAVAC régional.

Un plan de communication a été conçu au cours de l'année en vue de son déploiement dès la rentrée universitaire de l'automne 2019 en commençant par le lancement officiel de la politique de l'ENAP. Le plan vise à faire connaître la politique auprès des étudiants et du personnel, à faire ressortir ses points saillants, à présenter les démarches à entreprendre pour obtenir du soutien et porter plainte, etc. Le site internet de l'ENAP, incluant son Intranet, sera utilisé comme outil de sensibilisation à la politique, tout comme les affichettes qui seront placées un peu partout sur les campus et diffusées à travers les médias sociaux de l'École. Les plans de cours comportent également une nouvelle section dédiée à la prévention et à la lutte contre les violences à caractère sexuel.

L'ENAP est en cours de processus pour implanter un comité permanent de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel. À l'instar du comité qui avait été mis sur pied pour l'élaboration de sa politique en matière de violence à caractère sexuel, ce comité comptera un représentant des différents groupes qui composent la communauté de l'ENAP. Ce comité permanent se réunira au moins une fois par année et aura pour mission d'assister l'École dans l'application de cette politique et de revoir l'ensemble des mesures liées à son application, son suivi et la reddition de comptes qui y est associée.

L'année 2018-2019 a été consacrée en partie à la préparation des activités de formation et des outils de sensibilisation sur les violences à caractère sexuel qui seront mis à la

¹ L'entente entre l'ENAP et le CAVAC de l'Outaouais a été signée le 5 septembre 2019 et les trois autres, avec le CAVAC de Québec, du Saguenay et de Montréal sont prévus pour signature au cours de l'automne.

disposition du personnel de l'ENAP et de ses étudiants. Cinq capsules vidéo traitent des sujets suivants et seront disponibles à l'hiver 2020 :

Module 01 : Définitions entourant les violences à caractère sexuel

Module 02 : Les notions de consentement

Module 03 : Intervention d'un témoin

Module 04 : Soutenir les victimes

Module 05 : Politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel de l'ENAP

Les quatre premières capsules sont le fruit d'un travail collégial auquel l'ENAP a participé et qui a mis à contribution plusieurs établissements du réseau de l'Université du Québec; elles seront utilisées par tout le réseau. L'ENAP proposera une cinquième capsule qui traitera spécifiquement de sa politique de prévention et de lutte contre les violences à caractère sexuel. Cette capsule vidéo sera réalisée conjointement par la personne-ressource spécialisée de l'ENAP et le Bureau des technologies éducatives de l'École. Ces cinq capsules vidéo représenteront bien les éléments cruciaux à retenir au sujet des violences à caractère sexuel; elles seront visionnées par le personnel de l'ENAP, tout comme ses étudiants.

Des formations ont aussi été préparées en vue de leur diffusion par la personne-ressource spécialisée à l'automne 2019 à différents groupes d'étudiants et membres du personnel, incluant les agents de sécurité, et ce, à travers les différents campus de l'ENAP. L'ENAP s'est également dotée d'un code de conduite concernant les relations intimes impliquant un étudiant et une personne ayant un rapport pédagogique ou d'autorité avec celui-ci qui proscrit qu'une personne ayant des relations intimes avec un étudiant puisse avoir un rôle d'évaluation ou de supervision par rapport à cet étudiant.

*

ENAP

Allocations spécifiques dans le cadre du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur

30 avril 2019

RÈGLE	ALLOCATION	MONTANT
2.1.23	Allocation spécifique dans le cadre du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur	77 200 \$
		77 200 \$

VOLET	DESCRIPTION	MESURE	MONTANT
1	Formation continue du personnel		- \$
2	Maximisation du rôle des conseillers pédagogiques		- \$
3	Acquisition et développement de ressources éducatives numériques		- \$
4	Soutien aux usagers	Ajout technicien - soutien aux usagers salles visio	28 525 \$
	Soutien aux usagers	Ajout technicien - technologies éducatives	37 307 \$
5	Renforcement de la sécurité de l'information	Tests d'intrusion	14 971 \$
6	Projets d'innovation liés aux technologies numériques		- \$
			80 803 \$

CURRICULUM VITAE

Guy Laforest

· Directeur général

· École nationale d'administration publique (ENAP)

555, boul. Charest Est, Québec, Québec G1K 9E5

Téléphone (bureau) : (418) 641-3000, poste 6508

Télécopieur : (418) 641-3060

Courrier électronique : guy.laforest@enap.ca

Principaux champs d'enseignement, de réflexion et de recherche : pensée politique, histoire intellectuelle du Canada et du Québec, politique constitutionnelle au Canada, théories du fédéralisme et du nationalisme, regard comparatif sur les monarchies constitutionnelles complexes

Langues lues, parlées et écrites :

- Français
- Anglais
- Espagnol-castillan

Langues lues et parlées :

- Allemand
- Catalan

Blogue : <https://guylaforest.com/>

Présences sur les réseaux Google Scholar, academia.edu et research gate

i. Postes occupés (présentement et principaux postes occupés en carrière)

- Directeur général, École nationale d'administration publique (ENAP), 2017-en cours
- Professeur titulaire, département de science politique de l'Université Laval, 1996-2017. Agrégé en 1992, adjoint en 1988
- Président, Fédération des sciences humaines du Canada, 2017-2019
- Membre du C.A. de l'ACFAS et responsable du comité sur les suivis du congrès, 2016-2018
- Membre de la **Société** royale du Canada et membre du comité sur les rapports d'experts, 2014-2018
- Directeur du département de science politique de l'Université Laval, 1997-2000
- Directeur des programmes de premier cycle en science politique à l'Université Laval, 1991-1993, 2005-2006, 2010-2014
- Co-président du comité scientifique, Congrès de l'ACFAS, Laval 2013. Président de l'Action Démocratique du Québec, 2002-2004
- Président de la Commission politique de l'Action Démocratique du Québec, 2000-2001
- Président du comité scientifique, Congrès de la Fédération des sciences humaines du Canada, Laval, 2001
- Directeur de la Collection Prisme, Presses de l'Université Laval, 1998-2017. Co-directeur, Revue canadienne de science politique, 1993-1996

ii. Études et formation

- 1968-1975 : études secondaires et collégiales, Petit séminaire de Québec 1975-1976 : une année en droit, Université d'Ottawa
- 1976-1979 : baccalauréat en science politique, Université Laval 1979-1981 : maîtrise en science politique, Université McGill
- 1981-1986 : doctorat en science politique, Université McGill
- 1986-1988 : post-doctorat, département de science politique, Université de Calgary 2004-2013 : mineure en langue allemande, Université Laval
- 2013 : attestation de réussite, cours de niveau C-1 en allemand, Institut Goethe de Munich

iii. Livres (auteur et co-auteur)

Guy Laforest, *Interpreting Québec's Exile within the Federation : Selected Political Essays*, avec la

collaboration d'Oscar Mejia Mesa, Peter Lang (Diversitas), Bruxelles, 2015, 210 p.

Guy Laforest, Un Québec exilé dans la fédération : essai d'histoire intellectuelle et de pensée politique, avec la collaboration de Jean-Olivier Roy, Québec/Amérique (Collection Débats), Montréal, 2014, 280 p.

Stéphane Kelly et Guy Laforest, Les débats sur la fondation du Canada, édition française de Canada's Founding Debates sous la direction de Janet Ajzenstat et alii, enrichie d'une introduction et d'une synthèse bibliographique sur l'historiographie francophone, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2004, 588 p.

Guy Laforest, Pour la liberté d'une société distincte, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2004, 353 p.

Trudeau and the End of a Canadian Dream, McGill-Queen's University Press, Montréal et Kingston, 1995, 217 p.

De l'urgence, Boréal, Montréal, 1995, 200 p.

De la prudence, Boréal, Montréal, octobre 1993, 210 p.

Trudeau et la fin d'un rêve canadien, Les Éditions du Septentrion, Sillery, 1992, 269 p.

iv. Livres et numéros de revues (direction et co-direction)

Brouillet, Eugénie, Alain-G. Gagnon et Guy Laforest (dirs.), La conférence de Québec de 1864 : 150 ans plus tard, Presses de l'Université Laval, Québec, 2016, 374 p.

Guy Laforest et André Lecours (dirs.), The Parliaments of Autonomous Nations, McGill-Queen's University Press, Montréal et Kingston, 2016, 258 p.

Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay (dirs.), Ces constitutions qui nous ont façonnés : anthologie historique des lois constitutionnelles antérieures à 1867, Presses de l'Université Laval, Québec, 2014, 360 p.

Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay (dirs.), The Constitutions that Shaped Us : A Historical Anthology of Studies of the Pre-1867 Canadian Constitutions, McGill-Queen's University Press, Montréal et Kingston, 2015, 362 p.

Co-responsable (avec Simon Langlois) de la préparation d'un numéro sur Républicanisme, multiculturalisme et laïcité, The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville, XXXIV(I), 2013, 208 p.

Michel Seymour et Guy Laforest (dirs.), Le fédéralisme multinational : un modèle viable? Peter Lang, Bruxelles, 2011, 343 p.

Roger Gibbins et Guy Laforest (dirs.), Sortir de l'impasse. Les voies de la réconciliation, I.R.P.P., Montréal, 1998, 484 p.

Roger Gibbins et Guy Laforest (dirs.), Beyond the Impasse. Toward Reconciliation, I.R.P.P., Montréal, 1998, 448 p. (version anglaise)

Guy Laforest et Philippe De Lara (dirs.), Charles Taylor et l'interprétation de l'identité moderne, P.U.L. et Éditions du Cerf, Sainte-Foy et Paris, 1998, 372 p.

Mikhaël Elbaz, Andrée Fortin et Guy Laforest, (dirs), Les frontières de l'identité, Presses de l'Université Laval, et L'Harmattan, Sainte-Foy et Paris, 1996, 374 p.

Mikhaël Elbaz, Andrée Fortin et Guy Laforest, (dirs), Les frontières de l'identité, Presses de l'Université Laval, et L'Harmattan, Sainte-Foy et Paris, 1996, 374 p.

Responsable de la préparation d'un numéro sur fédéralisme et multiculturalisme pour la Revista Internacional de Filosofia Política (Madrid, Mexico, 1996). Numéro 7, en espagnol.

François Blais, Guy Laforest et Diane Lamoureux, (dirs), Libéralismes et nationalismes. Philosophie et politique, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1995, 228 p.

Guy Laforest et Douglas M. Brown (dirs.), Integration and Fragmentation . The Paradox of the Late Twentieth Century, Kingston, Institute of Intergovernmental Relations, 1994, 122 p.

Taylor, Charles, Rapprocher les solitudes, Écrits sur le fédéralisme et le nationalisme au Canada, Textes rassemblés et présentés par Guy Laforest; Sainte-Foy Presses de l'Université Laval, 1992, 233 p.

Louis Balthazar, Guy Laforest et Vincent Lemieux (dirs), Le Québec et la restructuration du Canada 1980-1992 : enjeux et perspectives, Sillery, Les Éditions du Septentrion, 1991, 312 p.

v. Articles scientifiques (comités de lecture)

Guy Laforest, « Charles Taylor an der Front der kanadischen Politik (Charles Taylor sur la ligne de front en politique canadienne) », Transit, numéro 49, 2016, p.81-85.

Félix Mathieu et Guy Laforest, « Uncovering National Nexus's Representations : the Case of Québec », Studies in Ethnicity and Nationalism, XVI(3), 2016, p.378-400.

Guy Laforest et Félix Mathieu, "Traditions religieuses et modèles d'éducation à la citoyenneté : l'héritage d'un univers normatif", Politique et sociétés : La revue de la société québécoise de science politique, XXXIV(2), 2015, p.87-103.

Guy Laforest et Éric Montigny, « Who votes in a referendum? General comments and some facts concerning Québec », in Ruviz Ziegler et Rainer Saubäck (dir.), Independence referendums : who should vote and who should be offered citizenship, Citizenship Forum, Institut universitaire européen, 2014, 4 p. (en ligne à l'adresse suivante : <http://eudo-citizenship.eu/commentaries/citizenship-forum/citizenship-forum-cat/1157-independence-referendums-who-should-vote-and-who-should-be-offered-citizenship?showall=&start=4>)

Guy Laforest et Simon Langlois, "Républicanisme, multiculturalisme et laïcité : présentation », The Tocqueville Review/ La Revue Tocqueville, XXXIV(1), 2013, p.11-16.

« The Meaning of Canadian Federalism in Québec : Critical Reflections », Revista d'Estudis Autonomies is Federals, 11, octobre 2010, p.11-56.

Guy Laforest et J.F. Caron, « La utilidad y los desafíos del federalismo en el siglo XXI », Activitat Parlamentaria, 21, 2010, p.96-100.

"What Canadian Federalism Means in Québec", Twentieth Annual McDonald Lecture, Review of

Constitutional Studies, XV (1), 2010, p.1-28.

Caron, J.F. et Guy Laforest, « Canada and Multinational Federalism : From the Spirit of 1982, to Stephen Harper's Open Federalism", Nationalism and Ethnic Politics, XV (1), 2009, p.27-55.

« L'exil intérieur des Québécois dans le Canada de la Charte », Constitutional Forum/Forum constitutionnel, XVI (2), 2007, p.63-70.

« La identidad politica de Canada y la cuestion de Québec », Politica Exterior, XXI, noviembre-diciembre 2007, p.79-98.

« Articuler une pensée fédéraliste authentique au Québec », Recherches sociographiques, XLVII(2), 2006, p.345-353 .

« Parler vrai en 1995 », L'Agora, février 1995, pp. 8-11-8-14.

« The Quebec Zeitgeist », The Literary Review of Canada, octobre 1995, pp. 13-16.

« C'est le Canada qui s'est séparé du Québec », Options politiques, XIV (3), avril 1995, pp. 25-27.

« Nationalisme, pluralisme et reconnaissance : les paradoxes canada-québécois », Zeitschrift der Gesellschaft für Kanada-Studien, XIV (2), 1994-1995, pp. 7-20.

« Intégration, fragmentation et reconnaissance », Transeuropéennes, numéro 3, printemps 1994, pp. 24-30.

Vincent Lemieux et Guy Laforest, « Les aspirations à l'égalité au Canada », Cahiers de recherche éthique, XVIII, automne 1994, pp. 223-238.

Alain-G. Gagnon et Guy Laforest, « The Future of Federalism : Lessons from Canada and Québec », International Journal, été 1993, pp. 470-491.

« Trudeau, le nationalisme et la crise canada-québécoise », La Revue Tocqueville, The Tocqueville Review, XIII (2), automne 1993, pp. 111-129.

« The Liberal Understanding of Nationalism : the Need for a more Prudent Approach », conférence faite lors du congrès de l'Association internationale d'histoire des idées européennes, Louvain, Belgique, 3-8 septembre 1990. Repris dans History of European Ideas, XV (4-6), 1992, pp. 505-509.

« Le Québec et l'éthique libérale de la sécession », Philosophiques, XIX (2), automne 1992, pp. 150-171.

Louis Imbeau et Guy Laforest, « Quebec Distinct Society and the Sense of Nationhood in Canada », Québec Studies, XIII, hiver 1991-1992, pp. 13-26.

« Libéralisme et nationalisme au Canada à l'heure de l'accord du lac Meech », Carrefour, XIII (2), octobre 1991, pp. 68-90.

« La Révolution glorieuse, John Locke et l'imbroglia constitutionnel au Canada », Les Cahiers de droit, XXXI (2), 1990, pp. 621-640.

« Letter from the Other Canada », Government and Opposition, XXV (2), 1990, pp. 231 -247.

« Perspective québécoise sur un manuel d'introduction aux études canadiennes », Revue d'études canadiennes, XXIV (4), 1990, pp. 172-178.

« Gouverne et liberté : Foucault et la question du pouvoir », Revue canadienne de science politique, XXII (3), 1989, pp. 547-562.

« Fichte's Reden as a Madel : Léon Dion's Addresses to the Québec Nation », *Revue canadienne de science politique*, XXII (1), 1989, pp. 49-62.

« Herméneutique et études latino-américaines », *Revue canadienne d'études latino- américaines et caraïbes*, XIII, 1988, pp. 33-52.

« Droit, pouvoir et sciences humaines dans la pensée de Michel Foucault », *Revue canadienne de droit et société*, III, 1988, pp. 87-108.

« Démocratie et libéralisme : pour une approche historico-théorique », *Politique*, XIII, 1988, pp. 87-109.

« Le sculpteur collectif et l'État pastoral », *Recherches sociographiques*, XXVII (1), 1986, pp. 133- 152.

« Regards généalogiques sur la modernité : Michel Foucault et la philosophie politique », *Revue canadienne de science politique*, XVIII (1), 1985, pp. 77-97.

« Regards généalogiques sur la modernité : Michel Foucault et la philosophie politique », *Revue canadienne de science politique*, XVIII (1), 1985, pp. 77-97.

vi. **Chapitres dans des ouvrages collectifs**

Guy Laforest et Félix Mathieu, « Le fiduciaire, le financier et le poète : Cartier, Galt et D'Arcy McGee », dans Brouillet, Eugénie, Alain-G. Gagnon et Guy Laforest (dirs.), *La conférence de Québec de 1864 :150 ans plus tard*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2016, p.123-148.

Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Guy Laforest, « Introduction », dans Brouillet, Eugénie, Alain-G. Gagnon et Guy Laforest (dirs.), *La conférence de Québec de 1864 :150 ans plus tard*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2016, p.1-23.

Guy Laforest et Rosalie Readman, « More Distress than Enchantment : the Constitutional Negotiations of November 1981 as Seen from Québec », dans Lois Harder et Steve Patten (dirs.), *Patriation and its Consequences : Constitution Making in Canada*, Vancouver : UBC Press, 2015, p.159-179.

« The Assembly of Northern Ireland : Hope and Constraint », dans Guy Laforest et André Lecours (dirs.), *The Parliaments of Autonomous Nations*, Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, p.183-202.

Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay, « Introduction », dans Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay (dirs.), *Ces constitutions qui nous ont façonnés : Anthologie historique des lois constitutionnelles antérieures à 1867*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2014, p.1-17.

Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay, « Introduction », dans Guy Laforest, Eugénie Brouillet, Alain-G. Gagnon et Yves Tanguay (dirs.), *The Constitutions that Shaped Us : A Historical Anthology of Pre-1867 Canadian Constitutions*, Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2015, p.3-21.

Guy Laforest et Alain-G. Gagnon, « Comprendre la vie politique au Canada et au Québec », dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay (dirs.), *Le parlementarisme canadien*, Se édition revue et mise à

jour, Québec : Presses de l'Université Laval, 2013, p.9-39.

Guy Laforest et Éric Montigny, « Le fédéralisme exécutif : problèmes et actualités », dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay (dirs.), *Le parlementarisme canadien*, Se édition revue et mise à jour, Québec : Presses de l'Université Laval, 2013, p.127-160.

Alain-G. Gagnon et Guy Laforest, « The Moral Foundations of Asymmetrical Federalism : Normative Considerations », dans Ferran Requejo et Miguel Caminal (dirs.), *Federalism, Plurinationality and Democratic Constitutionalism : Theory and Cases*, Londres : Routledge, 2012, p.85-107.

"Lord Durham, French Canada and Québec : Remembering the Past : Debating the Future", dans Christian Leuprecht et Peter Russell (dirs.), *Essential Readings in Canadian Constitutional Politics*, Toronto : University of Toronto Press, 2012, p.356-368.

/ F. Caron, G. Laforest et C. Vallières-Roland, « Kanadas foderatives Defizit », dans Alain-G. Gagnon et Roland Sturm (dirs.), *Föderalismus als Verfassungsrealität*, Baden-Baden : Nomos, 2011, p.69-97.

Alain-G. Gagnon et Guy Laforest, « Els fonaments marais del federalisme asimetric : consideracions normatives », dans Miquel Caminal et Ferran Requejo (dir.), *Federalisme i plurinacionalitat : Teoria i Anàlisi de Casos*, Barcelona : IEA, 2010, p.159-199.

« La Commission Bouchard-Taylor et la place du Québec dans la trajectoire de l'État-nation moderne », dans Bernard Gagnon (dir.), *La diversité québécoise en débat : Bouchard, Taylor et les autres*, Montréal : Québec/Amérique, 2010, p.157-176.

« The Internal Exile of Quebeckers in the Canada of the Charter », dans James B. Kelly et Christopher Manfredi, *Contested Constitutionalism : Reflections on the Canadian Charter of Rights and Freedoms*, Vancouver : UBC Press, 2009, p.251-262.

Guy Laforest et Eric Montigny, "Le fédéralisme exécutif : problèmes et actualité », dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay (dirs.), *Le parlementarisme canadien*, quatrième édition, Québec : Presses de l'Université Laval, 2009, p.111-145.

Laforest, Guy et Alain-G. Gagnon, « Comprendre la vie politique au Canada et au Québec », dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay (dir.), *Le parlementarisme canadien*, 4e édition, Québec : PUL, 2009, p.9-39.

« Lord Durham, French Canada and Québec : Remembering the Past, Debating the Future », dans Janet Aizenstat (dir.), *Lord Durham's Report : A Re-edition*, Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2007, p.177-203.

"The Reality Principle" et "Postscript", dans Rudyard Griffiths (dir.), *Great Questions of Canada*, édition revue et augmentée, Toronto : Key Porter Books, 2007, p.123-127 et 132-136.

Jean-François Caron, Guy Laforest et Catherine Vallières-Roland, « Le déficit fédératif au Canada », dans Alain-G. Gagnon (dir.), *Le fédéralisme canadien contemporain : Fondements, traditions, institutions*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2006, p.147-182. (traduction en cours en anglais, catalan et espagnol).

« Sait-on jamais/One never knows », dans Michael Murphy (dir.), *Canada : The State of the Federation 2005*, Kingston : Institute of Intergovernmental Relations, 2006, p.53-81.

« What it Means to be a Canadian : A Perspective from Québec », dans Irvin Studin (dir.), *What Is a Canadian? Forty-three Thought-Provoking Responses*, Toronto : McClelland and Stewart, 2006, p.168-174.

Guy Laforest et Eric Montigny, « Le fédéralisme exécutif : problèmes, origines, typologie et actualités », dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay (dirs.), *Le parlementarisme canadien*, deuxième édition, Québec : Presses de l'Université Laval, 2005, pp.345-374.

« Le poids de la figure de Pierre Trudeau dans la trajectoire publique de Claude Ryan », dans Michel Brûlé (dir.), *Ruptures et continuité de la société québécoise. Trajectoires de Claude Ryan*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2005, pp.134-148.

« The historical and legal origins of asymmetrical federalism in Canada's Founding Debates : A Brief Interpretive Note », dans Harvey Lazar (dir.), *Queen's Institute of Intergovernmental Relations Web Series on Asymmetrical Federalism*, mars 2005, 10 p.

« Aux sources d'une tradition politique », texte rédigé par Stéphane Kelly et Guy Laforest, dans J. Azjenstat, P. Romney, 1. Gentles et W. Gairdner, *Débats sur la fondation du Canada*, édition française présentée et enrichie par Stéphane Kelly et Guy Laforest, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 2004, pp. 527-546.

« Autonomia Territorial i Immigracio : el multiculturalisme », dans *Publicacions del Parlament de Catalunya, Vint Anys d'autonomia, vint anys de Parlament*, Barcelona : Parlament de Catalunya, 2002, pp. 39-64 (en français et en catalan).

« Diez anos despues del fracaso del acuerdo del lago Meech : un Enfoque Catalan para Québec », dans Ramon Maiz, (dir.), *Construccion de Europa, Democracia y Globalizacion*, vol.II, Santiago : Universidad de Santiago de Compostela, 2001, pp. 776-792.

« The Reality Principle », dans Rudyard Griffiths (dir.), *Great Questions of Canada*, Toronto : Stoddart, 2000, pp. 105-110 et 115-119.

« Trudeau and the End of a Canadian Dream: a Reply to my Critics », dans Ronald Beiner et Wayne Norman (dirs.), *Canadian Political Philosophy*, Toronto: Oxford University Press, 2000.

« La nature de l'union en tant que partenariat », dans Roger Gibbins et Guy Laforest (dirs.), *Sortir de l'impasse. Repenser le partenariat entre le Canada et le Québec*, Montréal, I.R.P.P., 1998, pp. 55-88.

« Nécessité et conditions du dialogue », dans Roger Gibbins et Guy Laforest (dirs.), *Sortir de l'impasse. Repenser le partenariat entre le Canada et le Québec*, Montréal, I.R.P.P., 1998, pp. 447-462.

Guy Laforest et Roger Gibbins, « Conclusion », dans Roger Gibbins et Guy Laforest (dirs.), *Sortir de l'impasse. Repenser le partenariat entre le Canada et le Québec*, Montréal, I.R.P.P., 1998, pp. 467-472.

« El futuro del federalismo : Lecciones desde Canada y Quebec », dans Alain G. Gagnon, *Quebec y el Federalismo Canadiense*, Madrid : Consejo Superior de Investigaciones Cientificas, 1998, pp. 49-68.

« Conjurer le tragique », dans Jacques Lévesque (dir.), *Can Canada Survive?/ Le Canada peut-il encore survivre?*, University of Toronto Press, Toronto, 1997, p. 118-134.

« Chronologie de l'année et articles sur le Canada et la géo-politique nord-américaine », dans Serge Cordellier (dir.), *L'État du monde 1997*, Paris et Montréal, La Découverte/Boréal, 1996, pp. 224-231 et 503-508.

« Identité et pluralisme libéral au Québec », dans Simon Langlois (dir.), *Identité et cultures nationales. L'Amérique française en mutation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1995, pp.

313-326.

« Chronologie de l'année et articles sur le Canada et la géo-politique nord-américaine », dans Serge Cordelier (dir.), *L'État du monde 1995*, Paris et Montréal, La Découverte/Boréal, 1995, pp. 233-239 et 511-516.

« L'impossible sérénité », dans F. Blais, G. Laforest et D. Lamoureux, *Libéralismes et nationalismes. Philosophie et politique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1995, pp. 151- 164.

« Identité et pluralisme libéral au Québec », dans Alain-G. Gagnon et Alain Noël, *L'espace québécois*, Montréal, Boréal, 1995, pp. 208-224.

« Chronologie de l'année et articles sur le Canada et la géo-politique nord-américaine », dans Serge Cordelier (dir.), *L'État du monde 1995*, Paris et Montréal, La Découverte/Boréal, 1994, pp. 133-139 et 404-409.

« Philosophy and Political Judgment in a Multinational Federation », dans James Tully (dir.), *Philosophy in an Age of Pluralism. The Philosophy of Charles Taylor in Question*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994, pp. 194-209.

Alain-G. Gagnon et Guy Laforest, « The Future of Federalism : Lessons from Canada and Québec », dans Stephen Randall et Rober Gibbins, *Federalism and the New World Order*, University of Calgary Press, Cargary, 1994, pp. 113-132.

« La liberté sous surveillance dans la modernité », dans Michel Audet et Hahmid Bouchikhi, *Structuration du social et modernité. Autour d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1993, pp. 279-288.

« La Charte canadienne des droits et libertés au Québec : nationaliste, injuste et illégitime », dans François Rocher (dir.), *Un bilan québécois du fédéralisme canadien*, Montréal, VLB éditeur, 1992, pp. 124-151.

« Robert Bourassa et la maîtrise du temps », dans Douglas Brown et Robert Young, *The State of the Federation 1992*, Kingston, Institute of Intergovernmental Relations, 1992, pp. 53-75.

« L'Accord d'Ottawa-Charlottetown et la réconciliation des aspirations nationales au Canada », dans *Référendum*, 26 octobre 1992. Les objections de 20 spécialistes aux offres fédérales, Montréal, Édition Saint-Martin, 1992, pp. 135-140.

« Lévesque, Trudeau et l'essence de la politique », dans Yves Bélanger et Michel Lévesque, *René Lévesque : l'Homme, la Nation, la Démocratie*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1992, pp. 149-156.

« Kedourie, Herder et les errements de l'anti-nationalisme », dans Raymond Hudon, John Meisel et Réjean Pelletier, *L'engagement intellectuel. Mélanges en l'honneur de Léon Dion*, Ste-Foy, Presses de l'Université Laval, 1991, pp. 313-338.

« Interpreting the Political Heritage of André Laurendeau », dans John Courtney, Peter Mackinnon et David Smith, *After Meech Lake*, Saskatoon, Fifth House Publishers, 1991, pp. 99- **108**.

« Québec Beyond The Federal Regime of 1867-1982 : From Distinct Society to National Community », dans Ronald Watts et Douglas Brown, *Options for a New Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 1991, pp. 103-122.

« Protéger et promouvoir une société distincte au Québec », dans *Les avis des spécialistes invités à répondre aux huit questions posées par la Commission*, Document de travail numéro 4, Québec,

Commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, 1991, pp. 525-542.

« L'Esprit de 1982 », dans Louis Balthazar, Guy Laforest et Vincent Lemieux (dirs), *Le Québec et la restructuration du Canada 1980-1992 : enjeux et perspectives*, Sillery, Les Éditions du Septentrion, 1991, pp. 149-156.

« Une joute mémorable et ses lendemains : la conférence constitutionnelle de février 1968 », dans Robert Corneau, Michel Lévesque et Yves Bélanger, *Daniel Johnson : rêve d'égalité et projet d'indépendance*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1991, pp. 183-201.

« Nationhood, Ambiguities and Normalcy : the Fate of Québec and Canada », dans Keith Archer, Stan Drabek et Roger Gibbins, *Canadian Political Life : An Alberta Perspective*, Dubuque, Iowa, Kendall-Hunt Publishing Company, 1990, pp. 107-112.

« The Meaning and Centrality of Recognition », dans Roger Gibbins et al. (dir.), *Meech Lake and Canada: Perspectives from the West*, Edmonton, Academic Publishing, 1988, pp. 73-89.

vii. Communications savantes

« Le monde d'hier et celui d'avant avant-hier : à propos de l'article « Le Canada et les hommes politiques de 1867 » de Jean-Charles Bonenfant », communication présentée dans le cadre du colloque sur Jean-Charles Bonenfant et l'esprit de la Confédération, ACFAS, Université McGill, 9- 10 mai 2017.

Katryne Villeneuve -Siconnelly et Guy Laforest, « Le devenir petite nation de la France », communication libre présentée dans le cadre du congrès de l'ACFAS à l'Université McGill, 9 mai 2017.

« Les expériences référendaires du Canada-Québec, avec une insistance particulière sur le référendum d'octobre 1995 : réflexions théoriques et conséquences pratiques », conférence faite à la Faculté de Droit de l'Université autonome de Barcelone, 27 avril 2017.

« Réflexions sur la fondation du Canada et sur l'état du fédéralisme en 2017 », conférence faite dans le cadre des activités de la Chaire sur l'étude du Québec contemporain, Université de Paris- III Sorbonne Nouvelle, Paris, 25 avril 2017.

« The spirits of 1867, 1967, 1982 and 2017 : four moments in the unfolding of the Canadian state », conférence faite lors du colloque de la British Association for Canadian Studies, Maison du Canada, Londres, 22 avril 2017.

" De la génération de Papineau à celle de Parizeau : les référendums de l'ère impériale et ceux de l'ère démocratique", communication présentée au colloque sur les référendums dans les sociétés plurinationales, CRIDAQ, Université Laval, 29-30 octobre 2015.

"Canada as a multi-pluri/national federation and Québec", communication présentée au colloque conjoint de la Société royale du Canada et de la Royal Society of Edinburgh, Édimbourg, Écosse, 14 - 15 septembre 2015.

"From the Meech-Lake Accord to the Couillard-Fournier approach towards Canadian Federalism", communication présentée à la conférence des groupes de recherche de l'Association internationale de science politique sur le fédéralisme, nationalism-ethnicité et les langues, Édimbourg, Écosse, 16- 18 septembre 2015.

"Big nations have doubts too : the contemporary malaises of France, Germany and the United Kingdom", conférence publique faite à l'école d'été de l'Université de Graz, à Seggau, en Autriche, consacrée à l'été 2015 au thème suivant : Shifting Perspectives in Europe and the Americas, 9 juillet 2015.

"Assessing André Burelle's idealistic understanding of Canadian federalism : a re-examining of the founding", colloque des groupes de recherche (fédéralisme, nationalisme/ethnicité, langues) de l'Association internationale de science politique, Édimbourg, 16-18 septembre 2015.

"The evolution of the interpretation of Canadian federalism in Québec : from Meech Lake to the current Couillard government", séminaire conjoint de la Société royale du Canada et de la Royal Edinburgh Society, séminaire organisé conjointement par Michael Keating et Guy Laforest, Édimbourg, 14-15 septembre 2015.

"Critical reflections about the evolution of Canadian federalism", conférence présentée à l'invitation du Professeur Arthur Benz, Département de science politique, Technische Universität Darmstadt, 11 juin 2015.

"The Conference of Québec 150 years later", conférence d'honneur (keynote address) prononcée à l'occasion du colloque de la British Association of Canadian Studies, British Library, Londres, 24-25 avril 2015.

Félix Mathieu et Guy Laforest, "Uncover the sources and tensions surrounding the normative source of the national habitus : the Case of the Parti Québécois'Charte de la laïcité", conférence faite lors du colloque de l'Association for the Study of Ethnicity and Nationalism (ASEN), London School of Economics and Political Science, Londres, 22 avril 2015.

« The state of federalism in Canada », John F. Kennedy-Institut für Nord-Amerika Studien (institut J.F. Kennedy pour les études nord-américaines, responsable : Christian Lammert), Berlin, 11 novembre 2014.

« Canadian multiculturalism, Québec interculturalism and issues of integration », Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (centre scientifique de Berlin pour la recherche sociale, responsable : Marc Helbling), Berlin, 5 novembre 2014.

« George-Étienne Cartier et la renaissance de l'autonomie politique du Québec », colloque sur le 150^e anniversaire de la conférence de Québec, Musée de la civilisation, Québec, 17 octobre 2014.

« Pour un Québec qui se réengage/Bringing Québec Back In », conférence faite lors d'un petit-déjeuner sur la colline parlementaire organisé par la Fédération canadienne des sciences humaines, Ottawa, 9 octobre 2014.

« Réflexions sur l'exil intérieur du Québec et des Québécois dans la fédération canadienne », midis du Centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité et la démocratie (CRIDAQ), Université Laval, 2 octobre 2014.

Guy Laforest et Èvelyne Brie, « Le référendum écossais du 18 septembre 2014 », École nationale d'administration publique (ENAP), Québec et réseau de l'ENAP, 24 septembre 2014.

Conférence avec Christopher Moore sur les 150 ans de la Conférence de Québec de 1864, réunion des Fellows du groupe Action-Canada, Québec, 13 juin 2014.

Participation à la table -ronde, « In Honour of Janet Ajzenstat », Congrès de l'Association canadienne de science politique, Université Broek, 27 mai 2014.

« Les défis du Québec contemporain 50 ans après la Révolution tranquille », Délégation du Québec à Munich, 22 novembre 2013.

« Multiculturalism, Interculturalism and Nation-Building Projects in Canada and Quebec », Colloque de l'Université d'Innsbruck sur Regionalism(s) : Lessons from Europe and the Americas, Innsbruck (Autriche), 19-21 novembre 2013.

Participation à la table -ronde de clôture, « Régionalisme : Acteurs, controverses, perspectives »(en allemand), Colloque de l'Université d'Innsbruck sur Regionalism(s) : Lessons from Europe and the Americas, Innsbruck (Autriche), 19-21 novembre 2013.

« Comparer les pommes avec les pommes : le référendum de septembre 2014 en Écosse avec des réflexions comparatives sur la Catalogne et le Québec », Cégep de Sainte-Foy, 6 novembre 2013.

Participation à la table -ronde, « Les politologues dans l'action : Engagement et distanciation de la science politique dans la Cité au XXI^e siècle », XIII^e colloque de la recherche étudiante en science politique, Université Laval, Québec, 25 octobre 2013.

"Comprendre l'expérience politico-constitutionnelle québécoise", Département de science politique, Université Laval, 17 septembre 2013.

« Diversity, Strategies of Integration and the Search for Unity », École d'été de l'Université de Graz au château de Seggau, Autriche, 1-5 juillet 2013.

« Réflexions sur la crise de la démocratie dans le monde (en allemand), Ausseer Gespräche, conversations d'Aussee, Autriche, 28 juin 2013.

« Multiculturalism, Interculturalism and Nation-Building Projects : some Current Theoretical Trends », École d'été Groupe de recherches sur les sociétés plurinationales, University College Dublin, 1^{er} juin 2013.

"Fairness and Reason of State", Colloque comparative sur les processus référendaires Québec- Écosse, Centre for Constitutional Law, Université d'Édimbourg, 27-28 avril 2013.

« El proceso de referendum en Escocia (en espagnol), Universidad Carlos Tercera de Madrid, 23 avril 2013.

« Démocratie et monde arabe », Semaine des sciences sociales, Cégep de Limoilou, 26 mars 2013.

« Comprendre la Révolution tranquille au Québec », Semaine des sciences sociales, Cégep Lévis- Lauzon, 25 mars 2013.

"Cosmopolitanism, Nationalism and the Malaise of Modernity", École d'été de l'Université de Graz, au château de Seggau, Autriche, 6 juillet 2012.

« Harper y Québec » (en espagnol), Département de science politique, Université nationale d'éducation à distance, Madrid, 25 avril 2012.

« Plus de détresse que d'enchantement : la conférence constitutionnelle de novembre 1981, trente ans après », Colloque de l'AIEQ et du GRSP sur les trente ans du rapatriement, Université du Québec à Montréal, 2-14 avril 2012.

« La tension entre l'universel et le particulier dans l'œuvre de Charles Taylor », Congrès international sur l'œuvre de Charles Taylor, Musée des Beaux-Arts de Montréal, 28-30 mars 2012.

« More Distress than Enchantment: the Patriation Conference 30 years later", Centre for Constitutional Studies, Université de l'Alberta, 2-4 novembre 2011.

"Present i futur del federalisme canadenc : una visio des del Québec" (en catalan), Institut d'Estudis

Autonomies de Barcelone, 17 octobre 2011.

« Trust and Mistrust between Harper and Québec », Université de Valence et séminaire de l'IPSA, 15 octobre 2011.

« The Historical Legacies of Canadian Federalism », Workshop du Centre for the Study of Federalism, University of Canterbury, Angleterre, 3-8 avril 2011.

"Being Canadian: the Supreme Court, Philosophy and the State", University of Southern California, 2 mars 2011.

"Will Kymlicka et l'évaluation critique du multiculturalisme", Centre d'études canadiennes, Innsbruck, Université Charles de Prague et Centre d'études sur le nationalisme, Central European University, Budapest, 28 octobre, 1^{er} novembre, 4 novembre 2010.

« La Commission Bouchard-Taylor deux ans après » (en catalan), Groupe de recherche sur l'immigration, UPF-Barcelone, 25 octobre 2010.

« The Canadian State and the Political Freedom of Québec: the Tully-Seymour Debate », GRSP-

Universidad Carlos III-Madrid, 10-13 mai 2010.

"Estado-Nacion y Identidad Plural", table-ronde avec Daniel Innerarity et Guy Laforest, Fundacion Manuel Gimenez Abad, Palacio de la Aljaferia, Saragosse, Espagne, 16 mai 2009.

"Reflections on the State of Canadian Federalism in Québec", Centre for Canadian Studies, Université d'Édimbourg et Institute for the Study of Americas, Londres, 28 et 30 avril 2009.

"The State of Nationalism in Québec", Institute of Governance, Université d'Édimbourg, 28 avril 2009.

"Some Facts and Reflections on Language Policies in Canada" (avec Linda Cardinal), Conférence du Conseil de l'Europe sur la Charte européenne des langues minoritaires et régionales, Bilbao, 21 avril 2009.

« The Bouchard-Taylor Commission and the Place of Québec in the Unfolding of the Modern Nation-State », British Association of Canadian Studies, Ste-Anne's College, Oxford, 28 mars 2009.

"Nationalism and Globalization", Département de science politique et Faculté de droit, Université de Zagreb en Croatie, 23 mars 2009.

« Assessing the State of Canadian Federalism in Québec », Faculté de droit, Université de Split, Croatie, 22 mars 2009.

« Canadians Educating Humanity : Judges, Politicians, Philosophers », Séminaire de recherche du Département de science politique de l'Université Pompeu Fabra de Barcelone, 15 février 2009.

« Le sens du fédéralisme canadien au Québec », Conférence Louis Desrochers en Études canadiennes, Faculté Saint-Jean, Université de l'Alberta, Edmonton, 22 novembre 2008.

« The Meaning of Canadian Federalism in Québec », Vingtième conférence annuelle McDonald, Centre for Constitutional Studies, University of Alberta, Edmonton, 21 novembre 2008 .

"Cinq questions à propos de la souveraineté du Québec", Université du Troisième Âge de l'Université Laval, 5 décembre 2008.

« Le sens du fédéralisme canadien au Québec », Conférence au Montmartre canadien, Québec, 4 novembre 2008.

« Identité, unité et diversité au Québec : à la recherche d'un nouvel équilibre », CRIDAC- Montréal, Symposium Penser la diversité au Québec, 17 octobre 2008.

« La Commission Bouchard-Taylor et la place du Québec dans la trajectoire de l'État moderne », CRIDAQ-Laval, 17 septembre 2008.

« Le Québec dans la trajectoire de l'État-Nation moderne et la Commission Bouchard-Taylor », 3e Congrès international des droits de l'homme, Bilbao, Juin 2008.

« L'état des études québécoises », Colloque annuel de la SQSP, UQAM, Montréal, Mai 2008

« Bilan des réflexions sur le fédéralisme asymétrique », Congrès canadien des affaires constitutionnelles, Janvier 2008.

« Qu'est-ce que le Canada? », Conférence grand public de la Faculté des sciences sociales (Canal Savoir), Université Laval, 6 décembre 2007.

« Ron Watts et les travaux sur le fédéralisme », Colloque de l'International Association of Centres for the Study of Federalism, IIGR Queen's, Octobre 2007.

"Taking Federalism seriously and the Fiscal Imbalance", IAIG. Université Queen's, 28 septembre 2007.

"Nation building, libéralisme doctrinaire et legs impériaux dans la politique linguistique", Séminaire de la Chaire d'études de la francophonie en Amérique du Nord, Université Laval, 14 septembre 2007.

« Réflexions sur la place du principe fédéral dans les traditions intellectuelles anglophone et francophone du Canada », Colloque Traverser les frontières, Ottawa, 11 septembre 2007.

« Québec's Drive towards Autonomy and Recognition: State of Affairs in 2007", Colloque Nations without States in the Global Age, QMUL, Londres, 27 juin 2007.

"Québec and Scotland in Comparative Perspective", Constitution Unit, Londres, 25 juin 2007.

« Exil intérieur des Québécois dans le Canada de la Charte », Institut d'études sur le Canada de McGill, 15 février 2007.

« Débat avec Jocelyn Létourneau autour de son livre, Que veulent vraiment les Québécois », Librairie Laliberté, Québec, 11 février 2007.

« Une herméneutique de l'in vraisemblance : état du fédéralisme au Canada »(en espagnol) Centre d'études politiques et constitutionnelles, Madrid, 31 janvier 2007.

« Leçons de l'expérience politique québécoise pour le Pays basque » (en espagnol), Forum Pentsamendua, Bilbao, 26 janvier 2007.

« La souveraineté populaire et aidée d'une constitution québécoise », Mouvement Citoyenneté et Démocratie du Québec, 17 juin 2006.

« Tension entre l'esprit de 1867 et l'esprit de 1982 », Association des économistes de la Capitale, Nationale, 1^{er} juin 2006.

« Approfondissement du concept de déficit fédéral »Forum des Fédérations, Ottawa, 26 mai 2006.

« L'empire de l'identité et l'oubli de la liberté », Association québécoise de droit constitutionnel, 12 mai 2006.

« The Political Identity of Canada and the Architecture of the Canadian State », Università La Sapienza di Roma, 11 novembre 2005.

"Nation-Building Conflicts in Canada", Institut Universitaire européen, Florence, 5 novembre 2005.

"Origines, ampleur et complexité du déficit fédératif au Canada », Chaire du Canada en études canadiennes et québécoises, UQAM, 28 janvier 2005.

« L'ancrage historico-juridique du fédéralisme asymétrique dans les débats sur la fondation du Canada », Département d'histoire de l'UQAM, Montréal, 16 novembre 2004.

« Quelle place pour le principe fédéral au XXI^e siècle? », Keynote Lecture, Congrès de l'Institut d'administration publique du Canada, 31 août 2004.

« Canada, Québec y el proyecto de un estado-nacion normal en la modernidad », Département de science politique de l'Université Torcuato di Tella de Buenos Aires et à l'Instituto de Asuntos Públicos de l'Université du Chili à Santiago (en espagnol), 10 mai et 26 avril 2004.

« El pensamiento político y la búsqueda de una identidad autentica para el Canada », Département de science politique de l'Université de Buenos Aires et à l'Instituto de Asuntos Públicos de l'Université du Chili à Santiago, et au Séminaire latino-américain d'études canadiennes, à Asuncion au Paraguay (en espagnol), 12 mai, 3 mai et 25 avril 2004.

« Réflexion sur l'identité politique du Canada », Séminaire de recherche du Canada en histoire et économie politique du Québec contemporain, avec Jocelyn Létourneau, Université Laval, 2 avril 2004.

« Problèmes actuels du fédéralisme canadien », Les midis du Capp, causeries en analyse des politiques, Université Laval, 20 novembre 2003.

« Les rébellions ratées de l'ère démocratique », Conférence faite auprès des étudiants de 1^{er} cycle en science politique de l'Université Laval, 6 novembre 2003.

« Sait-on jamais/One Never Knows », Colloque de Kingston sur les nouvelles dynamiques Québec/Canada", 31 octobre 2003

« El nacionalismo en la globalizacion » (en espagnol castillan), Séminaire fait auprès des membres de la Fondation Ortega y Gasset, Madrid, 15 octobre 2003

« L'évolution du système des partis politiques au Québec entre 1998 et 2003 », Institut de ciencias politiques i socials de Barcelone, 13 octobre 2003

« Les relations Canada-Québec après les élections du 14 avril 2003 », Séminaire européen en études canadiennes à l'Université de Barcelone, 10 octobre 2003

« Qu'est-ce que le Québec? Qu'est-ce que le Canada? », Communication faite aux étudiants avancés du programme « Français pour non-francophones », Université Laval, 24 juillet 2003

« La recherche d'équilibre entre l'individuel et le collectif », Forum politique organisé par la SQSP : Comment concilier vision scientifique et action militante, vie universitaire et vie politique? 16 mai 2003

« Qu'est-ce que le Canada? », 24 heures des sciences sociales et humaines, Université Laval, Octobre 2002

« Obsessed with Identity, Neglectful of Institutions », Colloque Borderlines : Canada-USA organisé par la Canada West Foundation, Calgary, 11 septembre 2002

"Une approche humaniste en éducation pour le Québec", Chaire publique de l'AELIES, étudiants gradués, Université Laval, Septembre 2002

« À la recherche d'un équilibre entre questions identitaires et problèmes institutionnels », Congrès de l'Association internationale de science politique, 2 août 2000

« Being More Careful About the Nationalist Label », Congrès de l'Association internationale de science politique, Québec, 2 août 2000

« Ten years after the Failure of the Meech Lake Accord : A Catalan Approach for Québec, Conférence "Europa Mundi" sur libéralisme et pluralisme, Université de St-Jacques-de-Compostellè, Galice, Espagne, 15 juin 2000

« Autonomie territoriale et immigration : le multiculturalisme », Colloque « Vingt ans d'autonomie, vingt ans de parlement », Barcelone, 13 juin 2000

« La vision dualiste de l'histoire canadienne », Chaire publique de l'AELIES, étudiants gradués, Université Laval, 23 février 2000

<< Georges-Henri Lévesque, pourquoi en parler? », Débat-midi en sciences politiques, Université Laval, 2 février 2000

« Lucien Bouchard, le P.Q. et l'avenir du Québec », Conférence faite dans le cadre des activités de financement des étudiants de la M.R.I., Université Laval, 30 janvier 2000

« State and Society in Québec », Southam Fellows, 7 décembre 1999

"Bilan de la conférence de Mont-Tremblant", Conférence de l'I.R.P.P. sur le fédéralisme canadien au XX^e siècle, 3-4 décembre 1999

« Le nationalisme québécois au XX^e siècle : perspective de la science politique », Cours de 1^{er} cycle en histoire, Université Laval, 12 novembre 1999

« The Rule of Law if Necessary, but not Necessary the Rule of Law », Johns Hopkins School of Advanced International Studies, Washington, 5 novembre 1999

"Canada, Québec and World Politics", Royal College of Defence Studies, Toronto, 27 septembre 1999

« Réflexion sur le multiculturalisme », Forum des Fédérations, Mont-Tremblant, 5 octobre 1999

« Locke, Tully et la propriété », Séminaire de doctorat en sociologie, Université Laval, 21 octobre 1999

« Mettre de l'eau dans son vin », Colloque de l'ENAP sur l'État et administration publique, Québec, 13 septembre 1999

« Une élection de réalignement », Conférence faite au Conseil général de l'Action démocratique du Québec, 10 avril 1999

« Fédéralisme et souveraineté au Canada : la décision de la Cour suprême sur la question du Québec », Séminaire organisé par l'Institut d'études autonomistes de la Catalogne, Barcelone, 28 janvier 1999

« The Beyond the Impasse Project and the Reference Case Concerning the Secession in Québec »,

Nuffield College, Oxford University, 26 janvier 1999

« The Rhetoric of Diversity and the Predicament of Political Theory in Canada », Séminaire de pensée politique de la Faculty of Social and Political Sciences, Cambridge University, 25 janvier 1999

« Débat sur les élections québécoises » (avec Jean-Pierre Derriennic et Diane Lamoureux), Département de science politique, Université Laval, 9 décembre 1998

« Québec Elections Wrap-Up », Americas Society, New-York, 2 décembre 1998

"The Lessons of the Québec Elections", School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, Washington, 1^{er} décembre 1998

"The Québec Election in Perspective", National Press Club, Washington, 30 novembre 1998

"Partisan Politics in Québec in the New Millenium", Biennial Conference of the American Council for Québec Studies (Keynote Lecture), Charleston, Caroline du Sud, 19-22 novembre 1998

"Le nationalisme dans le Québec contemporain", Cours du Département d'histoire, Le Québec aux XIX et XX^e siècles : parlementarisme et nationalisme, Université Laval, 17 novembre 1998

« The Judiciary Committee of the Privy Council », Conférence sur le renvâi de la Cour suprême, Centre for Public Law and Public Policy, Osgoode Hall Law School, University York, Toronto, 13 novembre 1998

"Les intellectuels dans la cité : l'exercice de la vigilance critique au Québec et au Canada", Chaire publique de l'AELIES, Université Laval, 11 novembre 1998

« The Seductive Power of Enlightened Despotism », Conférence "Trudeau, Media, Politics, Culture », Université York, Toronto, 22-24 octobre 1998

« Understanding the Crisis of Canadian Federalism », Collège des Forces canadiennes, Toronto, Ontario, 22 octobre 1998

« La souveraineté québécoise : trop de champagne et pas assez de Thucydide », Colloque de la Société Tocqueville, Valognes, France, 9 juin 1998

« En passant par Calgary », Mémoire présenté devant la Commission des Institutions de l'Assemblée nationale du Québec sur la déclaration de Calgary, Québec, 3 juin 1998

« La crisis del federalismo canadiense » (en espagnol), Centre d'études sur l'Amérique du Nord (CISAN) de l'UNAM, Mexico, 6 mai 1998

« Culturas politicas en las Americas » (en espagnol), Université de Guanajuato, Mexico, 5 mai 1998

« Buscar un modela alternativo de liberalismo pluralista » (en espagnol), Colloque du Colegio de Mexico sur « Democratas, Liberales y Republicanos », Mexico, 29 avril 1998

« An Assessment of the Beyond the Impasse Project », Congrès de l'Association britannique de science politique, Keele University, 9 avril 1998

« Choosing between the Mapie Leaf and the Empire » Congrès de l'Association britannique d'études canadiennes, Stoke-on-Trent, 8 avril 1998

« Reflections on the Current Dynamics of the Unity Debate >>, Harvard University Seminar, 30 mars 1998

"The Checks and Balances of Identity Politics", Séminaire du groupe de réflexion sur les sociétés plurinationales: "In Search of Justice and Stability: A Comparative and Theoretical Analysis of Canada,

Belgium, Spain and the United Kingdom », North Hatley, 27-29 mars 1998

"Dion the Eider, Dion the Young, and the Thought of Alexis de Tocqueville", Département de science politique de l'Université de Toronto, 13 novembre 1997

« Canada and Québec, Two Years after the Referendum », School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, 30 octobre 1997

"Certainly not the Best Political System in the World", Conférence sur les relations canado- américaines, Centre for the Study of the Presidency, Ottawa, 11 octobre 1997

"Colony, Nation, Empire: Understanding Canada in the Late Twentieth Century", Colloque du Centre d'études canadiennes de la Queen's University of Belfast, 4 octobre 1997

« Déclin du politique », Table ronde à la Foire internationale du livre de Québec, 20 septembre 1997

« Pour une nouvelle franchise dans les rapports entre le Québec et la France », Notes préparées pour remercier M. Jean Daniel, Directeur du Nouvel Observateur, accueilli à l'Université Laval par l'I.Q.H.E.I., 17 septembre 1997

« Canada, Québec, and the Malaise of Modernity », Keynote Lecture, Colloque en l'honneur de Ramsay Cook, Université York, 13 septembre 1997

« The Seven Pathologies of the Canadian Political System », Colloque de la Society for Advanced Socio-Economics, Montréal, 6 juillet 1997

"Kymlicka, Taylor, Tully : le paradoxe tragique de la pensée politique au Canada", En espagnol, Institut de philosophie de Madrid, 13 mai 1997

« La duplicité des uns et la naïveté des autres : les relations entre le Québec et la France », Conférence prononcée devant les étudiants des départements de science politique et de sociologie de l'Université Laval, 25 février 1997

« Comment être patriote au Québec? », Conférence prononcée au Montmartre canadien, Québec, 2 février 1997

« Neglecting the Principle of Imperia! Continuity », Conférence de l'Institut d'études sur le Canada de l'Université McGill sur le rapport de la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones, 31 janvier 1997

« Conjurer le tragique », Colloque de la Société royale sur l'avenir du Canada, Ottawa, 23 novembre 1996

« Le pourrissement post-référendaire », Conférence de Montebello sur les valeurs et l'identité au Canada, 20 octobre 1996

« Responsabilité commune : l'impasse canada-québécoise un an après le référendum de 1995 », Colloque sur les identités et le fédéralisme (Laval- U.B.C.), 2 octobre 1996

« L'héritage d'André Laurendeau dans la pensée politique canadienne-anglaise », Colloque de l'Association canadienne de philosophie, Broek, 1^{er} juin 1996

« Le Québec et la Catalogne à l'heure du débat entre libéralisme et communautarisme », Conférencier invité par l'Institut des sciences politiques et sociales, Barcelone, 22 mai 1996

« Las ambigüedades de la lealtad en un regimen federal » (en espagnol), Rencontre philosophique hispano-canadienne, Institut supérieur de philosophie, Madrid, 21 mai 1996

« Le fédéralisme de dissociation en Europe », Séminaire de la Chaire Hoover d'éthique économique et

sociale, Université catholique de Louvain, 19 mai 1996

« Separating the Siamese Twins? », Conférencier invité au département d'histoire de l'Université York, Toronto, 28 mars 1996

« Le cheminement philosophique de Will Kymlicka », Séminaire du groupe de recherche sur les sociétés plurinationales, Montréal, 15 février 1996

« The Québec Referendum and its Aftermath », Conférencier invité au Département de science politique de l'Université York, Toronto, 15 novembre 1995

« Le Canada, le Québec et le dialogue des Amériques », Colloque de l'Association mexicaine d'Études Internationales, Quérétaro, 21 octobre 1995

« Le dépassement de la conquête », Séminaire de doctorat, Études françaises, City University of New York, 20 septembre 1995

« Charles Taylor et l'interprétation de l'identité moderne », Colloque de Cerisy-la-Salle, France, 6-13 juillet 1995

« Le conflit des nationalismes au Canada et au Québec », Maison des sciences de l'homme. Paris, 2 juin 1995

« Canada and Québec at the Crossroads », tournée de conférences dans 4 universités américaines : Harvard, Princeton, Tufts, U. Mass., 17-20 avril 1995

« Le sens de l'impasse constitutionnelle », Conférence faite au dîner de Cité libre, 27 janvier 1995

« Dépasser la conquête », Conférence faite dans le cadre d'un cycle de conférences sur l'année référendaire, Université Laval, 26 janvier 1995

« Parler vrai en 1995 », Conférence inaugurale de l'Institut d'études sur le Canada de l'université McGill, Conférence inaugurale de ROI, 15 janvier 1995

« Les passions nationalistes au Canada et au Québec », Exposé fait dans un séminaire sur les passions démocratiques, Collège international de philosophie, Paris, 10 mai 1994

« Charles Taylor et l'interprétation du nationalisme moderne », Exposé dans un séminaire de D.E.A. en sociologie politique, Université de Paris 1-Sorbonne, 10 mai 1994

« Le défi du pluralisme national : Catalogne, Flandre, Québec, Slovaquie », Journées Canada- Espagne et Québec-Catalogne, Barcelone, Catalogne, Espagne, 12-14 avril 1994

« The Philosophy of Charles Taylor », Académie des sciences de Slovaquie, Bratislava, Slovaquie, 24 mars 1994

« Political Philosophy in Canada », Département de philosophie, Université Comenius, Bratislava, Slovaquie, 23 mars 1994

« L'éthique libérale et la sécession », Conférence dans le cadre du séminaire de l'Institut supérieur de philosophie, Chaire Hoover d'éthique économique et sociale, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Neuve, 4 mars 1994

« L'impasse constitutionnelle au Canada », Colloque conjoint germano-canadien, Université d'Augsbourg, 21 février 1994 »

« Nationalisme et quête de reconnaissance dans la modernité : le problème canada-québécois en

tant qu'expérience de formation », Conférence inaugurale du colloque de l'Association d'études canadiennes dans les pays de langue allemande, Grainau, Bavière, 18 février 1994

« Les apories de la normalité nationale », Groupe de travail sur les nationalismes, les logiques identitaires et la crise de l'État, Centre d'études et de Recherches Internationales, Paris, 4 février **1994**

« Una tipologia del liberalismo en los conflictos constitucionales en Canada », Faculté de droit de l'Universidad Computense, Madrid (en espagnol), 2 février 1994

« El encuentro de las soledades : derechos individuales y derechos colectivos en America dentro del contexto del TLC » (en espagnol), Casa de las Americas, Madrid, 2 février 1994

« La crise constitutionnelle canada-québécoise », Conférence faite dans un cours sur le constitutionnalisme comparé canada-espagnol, Université publique de Navarre, Pampelune, Espagne, 31 janvier 1994

« La politique canadienne de multiculturalisme », Conférence présentée dans un cours sur les théories et les pratiques du multiculturalisme, Institut d'études politiques de Paris, 25 janvier 1994

« Fragmentation et mutation de l'identité : le paradigme canadien », Centre d'Études et de Recherches Internationales, Paris, 17 janvier 1994

« Charles Taylor and the Search for Authentic Liberalism in Canada », John F. Kennedy Institut fur Nord Amerika Studien de l'Université libre de Berlin, 13 décembre 1993

« Droit, libéralisme et prudence », Séminaire hebdomadaire de la revue Esprit, Paris, 7 décembre 1993

« Locke et le constitutionnalisme canadien » Conférence faite dans le Séminaire de doctorat en pensée politique, Institut d'études politiques de Paris, 22 novembre 1993

« Fédération ou nation? Le dilemme canadien », Institut d'études politiques de Grenoble, 21 novembre 1993

« Les leçons de l'expérience constitutionnelle canada-québécoise », Colloque de l'Institut d'études européennes sur la démocratie en Europe, Bruxelles, 11-12 novembre 1993

« Le rôle de la philosophie dans une société libre », Table-ronde de la Société de philosophie de Québec, 13 avril 1993

« Des béquilles et des droits », Maison Egg Roll, devant les Amis de Cité libre, Montréal, 11 mars 1993

« Le Canada et le Québec à la lumière de la sociologie politique française d'inspiration libérale », Institut d'étude politique de Lille, Lyon et Paris, 20-26 novembre 1992

« Les lendemains du référendum », Conférence faite au Département de science politique de l'Université McGill, 27 octobre 1992

« Charlottetown et les aspirations nationales du Québec » Commission parlementaire sur toute offre de partenariat de nature constitutionnelle. Assemblée nationale du Québec, 10 septembre **1992**

« Les réalités structurantes et la société canadienne », Forum-ENAP et Cercle-ENAP, Cercle des sous-ministres du gouvernement du Québec, Québec, Mai 1992

« Allaire, Bélanger-Campeau et l'interprétation du fédéralisme canadien au Québec », Forum constitutionnel de l'ACFAS, Mai 1992

"Constitutional Overload and the Fragmentation of the Federal Regime in Canada", Département de

science politique de l'Université McGill, Mars 1992

"L'Esprit de 1982 : une constitution illégitime et dangereuse pour le Québec", Cercle de réflexion politique et sociale, Département de science politique de l'Université Laval, Octobre 1991

« The Constitution and the Spirit of Banff », Colloque de la Canada West Foundation, Banff, Alberta, Septembre 1991

« One Year Before the Referendum », Département de science politique de l'Université de Calgary, Septembre 1991

"La liberté sous surveillance dans la modernité", Colloque Structuration du social et modernité : autour d'Anthony Giddens », Château de Cerisy-la-Salle, France, Juillet 1991

« Canadian Federalism and Québec's Horizons of Expectation », Réunion des directeurs de centres de recherche sur le fédéralisme, conjointement avec le comité consultatif de l'Institute of Intergovernmental Relations, Kingston, Université Queen's, Juin 1991

« Péril en la demeure : le sens d'une assemblée constituante et d'un référendum pan-canadien pour le Québec », Comité mixte du Sénat et de la Chambre des Communes sur la formule d'amendement de la constitution (comité Beaudoin-Edwards), Québec, 29 avril 1991

« Lévesque, Trudeau et l'essence de la politique », Colloque René-Lévesque, colloques sur les leaders politiques du Québec contemporain, Université du Québec à Montréal, Mars 1991

"Facing our Realities : the Conditions for a Québec-Canada Compromise" (avec Louis Imbeau), Conférence Perspectives on Confederation, Wilfrid Laurier University, Waterloo, 27 février 1991

« Thinking the Unthinkable: Québec as a Distinct Society and National Security in Canada" (avec Louis Imbeau), Seventh Annual Political Studies Students Conference, Winnipeg, 7-9 février 1991

« Le rapport Québec-Canada : inévitable rupture », Groupe d'étude sur la question nationale, Association des étudiants de premier cycle en science politique, Université Laval, Février 1991

« Le vrai mandat de la Commission Spicer : repenser le Canada sans le Québec », Session de formation des animateurs du Forum des citoyens sur l'avenir du Canada, Ottawa, 26 janvier 1991

« Protéger et promouvoir une société distincte au Québec », Commission Bélanger-Campeau sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, Assemblée nationale, Québec, 17 janvier 1991

« Beyond the Federal Regime of 1867-1982 : Québec from Distinct Society to National Community », Comité des politiques du Conseil canadien des chefs d'entreprise, Institute of Intergovernmental Relations, Université Queen's, Toronto, Janvier 1991

« Trudeau et le lac Meech », Départements de science politique de l'Université de Montréal et de l'Université de York, Novembre et décembre 1990, "Overcoming Durham and the Conquest : Québec and the Restructuring of Canada", Départements de science politique, Universités de Calgary et de Toronto, Novembre 1990

"The Liberal Understanding of Nationalism: the Need for a more Prudent Approach", Congrès de l'International Society for the Study of European Ideas, Louvain, Belgique, 3-8 septembre 1990.

« Ten Years Later : Trudeau and the Referendum », Congrès de l'Association canadienne de science politique, Université de Victoria, 27-29 mai 1990.

« L'accord du lac Meech : à la recherche d'un compromis entre F.R. Scott et André Laurendeau »,

Congrès de la Société québécoise de science politique, Université Laval, 16-18 mai 1990.

« Une joute mémorable et ses lendemains : la conférence constitutionnelle de février 1968 », Colloque sur Daniel Johnson, Colloques sur les leaders politiques du Québec contemporain de l'UQAM, 24 mars 1990.

« Les rapports entre individu et communauté dans les conceptions libérales de la justice », Activités du Cercle de réflexion politique et sociale du Département de science politique de l'Université Laval, 8 mars 1990.

« La justice dans une société libérale : les enseignements de la pensée politique anglo-saxonne des vingt dernières années », Activités de la Faculté de philosophie de l'Université Laval/Société de philosophie de Québec, 31 janvier 1990.

« L'histoire des idées politiques à la française », Congrès de l'Association canadienne de science politique », Université Laval, 31 mai - 2 juin 1989.

« Some Thoughts Concerning Education in Québec », Département de science politique, Université de Calgary, Calgary, 24 novembre 1987.

« Absence of Consent and Breach of Trust in Constitution-Making: Canada in the 1980's », Conférence publique, Université de Calgary, 24 novembre 1987.

viii. Subventions

2017 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 20,500 dollars, programme connexion, pour un projet de colloque, d'exposition et d'anthologie sur Jean-Charles Bonenfant et l'esprit de la Confédération, développé avec Patrick Taillon et Amélie Binette de la Faculté de Droit de l'Université Laval.

2016 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 25,000 dollars, programme connexion, pour un projet de colloque à McGill et à Québec (Musée de la civilisation), 23-24 mars 2017; titre du colloque : le fédéralisme canadien et son avenir : acteurs et institutions. Co-Chercheur, avec Johanne Poirier, Eugénie Brouillet et Alain-G. Gagnon.

2016-2 020 : FRQ-SC, Gouvernement du Québec, 250,000 dollars, programme équipes de recherche, Groupe de recherche sur les sociétés plurinationales (GRSP), subvention portant sur les politiques constitutionnelles dans les États plurinationaux, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2014-2020 : FRQ-SC, Gouvernement du Québec, 1,120,000 dollars, programme Regroupements stratégiques, Centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité et la démocratie, co- directeur d'axe et co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2014-2017 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 225,000 dollars, Subvention Savoir, Les politiques constitutionnelles dans les États multinationaux, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2013-2015 : Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, Gouvernement du Québec, 90,000 dollars pour l'organisation d'un colloque sur le 150^e anniversaire de la conférence de Québec et pour un programme connexe de publications. Co-demandeur avec Eugénie Brouillet (Laval) et Alain-G. Gagnon (UQAM).

2013-2015 : Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, Gouvernement du Québec, 10,000 dollars pour le soutien au projet de publication, Colloque sur les parlements des nations autonomes, Assemblée nationale du Québec, 31 janvier -1^{er} février 2013, co-demandeur avec François Gélinau (Laval).

2013-2015 : Ministère des Relations internationales du Québec, 5,000 dollars pour le soutien au projet de publication, Colloque sur les parlements des nations autonomes, Assemblée nationale du Québec, 31 janvier-1^{er} février 2013, co-demandeur avec François Gélinau (Laval).

2011-2015 : FQRSC, Gouvernement du Québec, 392,480 dollars, programme équipes de recherche, pour étude comparative sur la dynamique confiance-méfiance dans les démocraties multinationales, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2010 : Conseil international des études canadiennes, 3,000 dollars, pour une série de 8 conférences en Europe centrale et orientale.

2008-2011: FQRSC, Gouvernement du Québec, 234,250 dollars, programme Regroupements stratégiques, Centre de recherche interdisciplinaire sur la diversité au Québec, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2007-2010 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 109,000 dollars, programme subventions de recherche/équipe, La dynamique confiance-méfiance dans les démocraties plurinationales, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

2004 : Conseil international des études canadiennes, 5,000 dollars, pour série de conférences en espagnol en Amérique latine, dont la conférence inaugurale du Séminaire en études canadiennes des étudiants gradués en Amérique latine à Asuncion au Paraguay.

1999-2002 : FCAR, Gouvernement du Québec, programme soutien aux équipes de recherche, étude comparative sur le fédéralisme, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

1999-2001: CRSHC, Gouvernement du Canada, 116,000 dollars, programme subventions de recherche/équipe, étude comparative sur le fédéralisme, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon (UQAM).

1995-1998 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 96,000 dollars, programme subventions de recherche/équipe, étude sur le nationalisme et le libéralisme communautaire, co-chercheur, chercheur principal, Alain-G. Gagnon(UQAM).

1995 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 30,000 dollars, programme de soutien aux conférences scientifiques, organisation d'un colloque international sur la pensée de Charles Taylor, à Cerisy-la-Salle en France, demande individuelle.

1993 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 20,000 dollars, programme de soutien aux conférences scientifiques, organisation du colloque anniversaire de la Faculté des sciences sociales sur le thème de l'identité et de la modernité au Québec, au Musée de la Civilisation à Québec, 24-26 octobre 1993, co-demandeur avec Andrée Fortin (Laval) et Mikhaël Elbaz (Laval) .

1989-1992 : CRSHC, Gouvernement du Canada, 40,000 dollars, programme de subventions ordinaires de recherche, Trudeau et les intellectuels au Canada, demande individuelle.

ix. Invitations dans les universités et conférences spéciales

« Les leçons de l'expérience canada-québécoise pour l'Écosse », exposé fait à l'invitation d'une

commission parlementaire du Parlement écossais, Édimbourg, 16 septembre 2015

« Shifting Perspectives : Europe and the Americas », École d'été de l'Université de Graz au château de Seggau, Autriche, 6-11 juillet 2015

« The Quebec Conference 150 years later », invitation à faire la conférence plénière, congrès de la British Association of Canadian Studies, Londres, 24-25 avril 2015

« Problemas actuales del federalismo », cours d'une semaine (10 heures) fait en espagnol au Centro de Estudios politicos y constitucionales, Madrid, 13-17 avril 2015

« 2017 et le repositionnement stratégique du Québec dans le fédéralisme canadien », conférence faite devant un groupe de vingt fonctionnaires à l'invitation du Secrétariat aux affaires intergouvernementales du gouvernement du Québec, Québec, 24 mars 2015

Table-ronde de clôture (en allemand), conférence sur les régionalismes en Europe et en Amérique, Université d'Innsbruck, Autriche, 19-21 novembre 2013

« Diversity, Strategies of Integration and the Search for Unity », École d'été de l'Université de Graz au château de Seggau, Autriche, 1-5 juillet 2013

« Réflexions sur la crise de la démocratie dans le monde (en allemand), Ausseer Gespräche, Conversations d'Aussee, Autriche, 28 juin 2013

« Multiculturalism, Interculturalism and Nation-Building Projects », École d'été Groupe de recherches sur les sociétés plurinationales, University College Dublin, 1^{er} juin 2013

« Problemas actuales del federalismo », cours d'une semaine (10 heures) fait en espagnol au Centro de Estudios politicos y constitucionales, Madrid, 15-19 avril 2013

"Cosmopolitanism, Nationalism and the Malaise of Modernity", École d'été de l'Université de Graz, au château de Seggau, Autriche, 1-6 juillet 2012

« Problemas actuales del federalismo », cours d'une semaine (10 heures) fait en espagnol au Centro de Estudios politicos y constitucionales, Madrid, 22-26 avril 2012

Chercheur et professeur invité, département de sciences politiques et sociales de l'Université Pompeu Fabra de Barcelone, janvier-juillet 2009

Professeur invité, doctorat en pensée politique et sociale, Université Pompeu Fabra, Barcelone (mai 1997).

« The Meaning of Canadian Federalism in Québec » Vingtième conférence annuelle McDonald, Centre for Constitutional Studies, University of Alberta, Edmonton, 21 novembre 2008

Professeur invité, département de science politique de Colorado College aux États-Unis, cours de trois semaines sur le fédéralisme canadien, avril-mai 2005

« Quelle place pour le principe fédéral au XXI^e siècle? », Keynote Lecture, Congrès de l'Institut d'administration publique du Canada, Vancouver, 31 août 2004

« El pensamiento político y la búsqueda de una identidad auténtica para el Canada » Département de science politique de l'Université de Buenos Aires et à l'Instituto de Asuntos Públicos de l'Université du Chili à Santiago, et au Séminaire latino-américain d'études canadiennes, à

Asuncion au Paraguay, conférencier d'honneur (en espagnol), 12 mai, 3 mai et 25 avril 2004

Professeur invité, département de science politique de Colorado College aux États-Unis, cours de trois semaines sur le fédéralisme canadien, avril-mai 2001

« An Assessment of the Beyond the Impasse Project », Congrès de l'Association britannique de science politique, conférencier d'honneur (keynote Speaker), Keele University, 9 avril 1998

« Canada, Québec, and the Malaise of Modernity », Keynote Lecture, Colloque en l'honneur de Ramsay Cook, Université York, 13 septembre 1997

« Parler vrai en 1995 », Institut d'études sur le Canada de l'université McGill, Conférence inaugurale de ROI, conférence d'ouverture avec Alan Cairns, 15 janvier 1995

Chercheur invité, Centre d'études et de recherches internationales de l'Institut d'études politiques de Paris, septembre 1993-juin 1994

x. Responsabilités scientifiques

Président, Fédération des sciences humaines du Canada, 2017-2019. Président-élu, Fédération des sciences humaines du Canada, 2016-2017. Président du comité sur l'avenir du Congrès annuel, Acfas, 2016-2018.

Membre du comité sur les rapports d'experts, Société royale du Canada, 2016-2018. Membre du comité sur l'avenir du Congrès annuel, Acfas, 2014-2017.

Membre du comité local d'organisation, Congrès de l'Association internationale de science politique, Montréal, juillet 2014.

Vice-président, Association internationale des études québécoises, 2011-2015.

Membre du Jury des bourses d'études supérieures de l'organisme « La Caixa », Madrid et Barcelone, 2010-2013.

Membre du Réseau Fernand-Dumont sur la langue française, Université Laval, 2010-2014. Membre du Comité Éditorial, The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville, 2010-2014.

Directeur de la collection « Prisme » aux Presses de l'Université Laval, 1998-2017 (plus de quarante titres parus en 19 ans).

xi. Bourses, prix et distinctions

Membre de la Société royale du Canada, Académie des sciences sociales, 2014.

Co-chercheur du Groupe de recherche sur les sociétés plurinationales, finaliste pour le Prix Savoir dans le cadre des Prix Impacts du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, finaliste en

2014 et aussi en 2015.

Chevalier, ordre de la Pléiade, Assemblée des parlementaires de la francophonie, 2013.

Gouverneur, Fondation de l'Université Laval, 2013.

Commandeur, Fondation de l'Université Laval, 2016.

xii. Liste des institutions d'enseignement supérieur où j'ai été conférencier invité

Université de l'Alberta (1988, 2008 et 2011) Université de la Saskatchewan (1989) Université de Calgary (1989, 1990 et 2016) Université de Montréal (1990)

Katholieke Universiteit Leuven (1990 et 2015) Université de Lille (1992)

Université de Lyon (Louis Lumière) (1992) Université de Grenoble (1993)

Université Carleton (1993)

Université libre de Bruxelles (1993 et 2015) Les mardis de la Revue Esprit (1993)

Institut d'Études politiques de Paris (1992 et 1994) Collège international de philosophie, Paris (1994)

Université Comenius de Bratislava (1994) Université publique de Navarre, Pampelune (1994)

Université Complutense de Madrid (1994 et 2007) Casa de Americas Madrid (1994)

Université d'Augsburg (1994 et 2014)

Université d'Ottawa (1995)

Maison des sciences de l'Homme, Paris (1995) Université autonome de Querétaro, Mexique (1995)
Tufts (1995)

Université du Massachusetts (1995)

City University of New York, Graduate Centre (1995) Université catholique de Louvain (1994 et 1996)

Conférence Montebello sur l'identité et les valeurs du Canada, Château Montebello (1996) Université de Toronto (1989, 1990 et 1997)

Université York (1990, 1995 et 1997)

Université de Sherbrooke (1991 et 1997)

Harvard (1995 et 1998)

Princeton (1995 et 1998)

Institut de philosophie du Conseil supérieur de la recherche scientifique d'Espagne, Madrid (1996 et 1997)

Johns Hopkins, School for Advanced International Studies, 1997-1998-1999 Conférence de la Société Tocqueville, Valognes (1998)

Colegio de Mexico (1998)

Congrès de la British Association of Canadian Studies (1998-2009-2015-2017)

Congrès de la Political Studies Association, U.K. (1998) Université nationale autonome de Mexico (1998) Université de Guanajuato (1998)

Cambridge University (Social and Political Sciences), 1999 Nuffield College, Oxford, 1999

Universidad de Santiago de Compostela, (2000)

Institut d'Estudis Autonomies de Barcelone (2000-2009-2011) Freie Universitat Berlin (1993, 2001 et 2014)

Université McGill (1992 à 1995, 2000 à 2003 et 2007)

Collège des forces armées canadiennes, Toronto, (1992 et 1997 à 2001) Institut des sciences politiques et sociales de Barcelone (1996 et 2003) Fundacion Ortega y Gasset, Madrid, 2003

Université de Barcelone (Faculté de Droit), 2003 et 2009 Université Queen's, Kingston, (1990-2007, sur une base régulière) Université du Québec à Montréal (1990, 1991 et 2004)

Simon Fraser University (2004)

Université du Chili à Santiago (2004)

Université Pontificale d'Asuncion au Paraguay (2004) Université de Cordoba, Argentine, (2004)

Université de Buenos Aires (2004)

Université Torcuato di Tella de Buenos Aires (2004) Institut universitaire européen de Florence (2005) Université La Sapienza de Rome (2005)

Centra de Estudios Politicos y Constitucionales de Madrid (2006, 2012, 2014, 2015 et 2016)

Universitat autonoma de Barcelona (2009 et 2017)

Universitat Pompeu Fabra (2009) Universidad del Pais Vasco (2009)

Universidad Carlos Tercera, Madrid (2010, 2013 et 2016) Universidad de Valencia (2011)

Université de Graz en Autriche (École d'été de Seggau) (2012, 2013, 2015 et 2016) Universidad Nacional de Educacion a Distancia (UNED, Madrid), (2012) Conversations de Bad Aussee (Ausseer Gespräche, Autriche), (2013)

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (centre scientifique de Berlin pour la recherche sociale), 2014

Technische Universität Darmstadt, (2015)

xiii. Travaux en cours ou récemment achevés

Préparation, avec Michael Keating, d'un ouvrage intitulé « Canada and the United Kingdom in Comparative Perspective », l'ouvrage sortira chez Palgrave Macmillan, fin novembre 2017.

Préparation, avec Patrick Taillon et Amélie Binette, d'un colloque pan-canadien intitulé « Jean-Charles Bonenfant et l'esprit de la Confédération », ACFAS, Université McGill, 9-10 mai 2017.

Préparation, avec Patrick Taillon et Amélie Binette, d'un séminaire-témoignage rassemblant des étudiantes, étudiants et collègues ayant travaillé avec Jean-Charles Bonenfant, Assemblée nationale

du Québec, 19 décembre 2016. Une exposition sur Bonenfant suivra à l'automne 2017 à la bibliothèque des sciences humaines de l'Université Laval.

Préparation, avec Eugénie Brouillet, Johanne Poirier et Alain -G. Gagnon, d'un colloque international intitulé « Le fédéralisme canadien et son avenir : acteurs et institutions », Université McGill et Université Laval, 23-24 mars 2017.

Préparation, avec André Lecours et Johanne Poirier, d'un colloque international intitulé

« Multinational democracies and minority nations : at a crossroads? », Gatineau et Université d'Ottawa, 28-29 octobre 2016.

Supervision d'un atelier sur « Fédéralisme et éducation à la citoyenneté », colloque de la Société québécoise de science politique, Université Laval, 19-21 mai 2015.

Préparation d'un livre, en français et en anglais, avec Eugénie Brouillet et Alain-G. Gagnon, faisant suite au colloque sur les 150 ans de la conférence de Québec qui s'est tenue au Musée de la Civilisation, à Québec, du 16 au 18 octobre 2014. <http://www.conferecedequébec.org/>

Préparation d'un essai faisant suite au livre Un Québec exilé dans la fédération : parution prévue à l'automne de 2018.

Préparation de la deuxième édition du livre de Charles Taylor, Rapprocher les solitudes : écrits sur le fédéralisme et le nationalisme au Canada, aux Presses de l'Université Laval pour le printemps de 2018.

Année sabbatique en 2014-2015, recherches sur fédéralisme et éducation à la citoyenneté. En octobre, séjour d'un mois à Berlin pour cours avancés d'allemand au Goethe-Institut et séjour de recherches au Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (centre scientifique de Berlin pour la recherche sociale, contact Marc Helbling). En février 2015, séjour d'un mois au département de science politique de l'Institut universitaire européen à Florence (contacts : Rainer Baubock et Richard Bellamy). En avril 2015, enseignement (cours sur les problèmes actuels du fédéralisme, lequel a été donné en espagnol-castillan) et séjour de recherche au Centra de estudios politicos y constitucionales (centre d'études politiques et constitutionnelles, contact : Isabel Wences Simon dorénavant professeure à l'Université Carlos III de Getafe- Madrid). En mai 2015, séjour de recherche dans les archives des fondations Konrad-Adenauer et Friedrich-Ebert à Bonn, en Allemagne. De la mi-mai à la fin juillet 2015, séjour de recherche à l'institut d'études européennes de l'Université libre de Bruxelles (responsables : Mario Telo et Serge Jaumain). Au début juillet 2015, enseignement d'une semaine à l'école d'été de l'Université de Graz, à Seggau en Autriche, école sous la responsabilité de Roberta Maierhofer.

Guy Laforest - guy.Laforest@enap.ca octobre 2019

<https://guylaforest.com/>