

École Nationale d'Administration Publique


Rapport financier annuel 2007-2008

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : 2008-10-05

ADMINISTRATEURS :

Suzanne Hébert-Verville
D. P.

Québec 



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

Rapport des vérificateurs

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

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

Téléphone : 418 647-3151
Télécopieur : 418 647-5939
www.rcgl.com

Nous avons vérifié les bilans des fonds de fonctionnement, avec restriction et des immobilisations de l'École nationale d'administration publique au 31 mai 2008 ainsi que les états des résultats, de l'évolution des soldes de fonds de fonctionnement, avec restriction et des immobilisations et de l'évolution de la situation financière du fonds des immobilisations de l'exercice terminé à cette date. Ces états financiers ont été élaborés pour satisfaire aux besoins exclusifs des administrateurs de l'École et du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'établissement. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'établissement au 31 mai 2008 ainsi que des résultats de son exploitation et de l'évolution de la situation financière du fonds des immobilisations pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables énoncées à la note 4.

Les états financiers, qui n'ont pas été établis, et qui n'avaient pas à être établis, selon les principes comptables généralement reconnus du Canada sont fournis uniquement à titre d'information et pour être utilisés par les administrateurs de l'École nationale d'administration publique ainsi que par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Les états financiers ne sont pas destinés à être utilisés et ne doivent pas l'être par des personnes autres que les utilisateurs déterminés, ni à aucune autre fin que la ou les fins auxquelles ils ont été établis.

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

Comptables agréés

Québec

Le 8 juillet 2008

(à l'exception de la note 21 datée du 14 novembre 2008)

École Nationale d'Administration Publique
Rapport financier annuel 2007-2008

TABLES DES MATIÈRES

Annexes	PAGE
États financiers	
Notes aux états financiers et aux annexes.....i	
BILANS1	
Fonds de fonctionnement: Colonne 1	
Fonds avec restrictions: Colonne 2	
Fonds d'immobilisations: Colonne 3	
Fonds de Dotation: Colonne 4	
Autre Fonds: Colonne 5	
CONCILIATION DU SOLDE DE FONDS	
Fonds de fonctionnement: Lignes 1 à 112	
Fonds avec restrictions: Lignes 12 à 182	
Fonds d'immobilisations:3	
Fonds de Dotation: Colonne 1 à 54	
Autre Fonds: Colonne 6.....4	
FONDS DE FONCTIONNEMENT	
Revenus.....5	
Dépenses.....6	
FONDS AVEC RESTRICTIONS	
Revenus.....7	
Dépenses.....8	
Annexes	
CONCILIATION SUBVENTION MELS-ES.....9	
AJUSTEMENTS PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC MELS-ES.....10	
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR (À PAYER) MELS-ES.....11	
REVENUS REPORTÉS FONDS DE FONCTIONNEMENT.....12	
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR GOUVERNEMENT DU QUÉBEC FI.....13	
ANNEXE SUR LES SOLDES DE FONDS.....14	
ANNEXE SUR LES REDRESSEMENTS DE SOLDES DE FONDS.....15	
ANNEXE SUR LES OPÉRATIONS INTERFONDS.....16	
AVANTAGES SOCIAUX.....17	
ANNEXE SUR LES AUTRES REVENUS ET AUTRES DÉPENSES.....18	
DÉPENSES EXCEPTIONNELLES.....19	
FONDS DE FONCTIONNEMENT - TERRAINS ET BÂTIMENTS.....20	
ANNEXE SUR LES IMMOBILISATIONS.....21	
SALAIRES MOYENS.....22	

École Nationale d'Administration Publique

Bilan

au 31 mai 2008

Page 1

	1	2	3	4	5	6	7
	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de Dotation	Autres fonds	Total	Total au 31 mai 2007
ACTIF							
1 Encaisse (001)	0	0	0	0	0	0	0
2 Placements à court terme (005)	0	0	0	0	0	0	0
3 Intérêts courus à recevoir (010)	0	0	0	0	0	0	0
4 Fonds détenus chez le fiduciaire (090)	0	0	0	0	0	0	0
5 Subventions à recevoir MELS-ES (015) Page 11	2 040 800	-	-	-	-	2 040 800	2 284 600
6 Subvention à recevoir GQ (170) Page 13	-	-	9 662	-	-	9 662	9 662
7 Autres montants à recevoir (175,035)	-	-	2 967	-	-	2 967	5 589
8 Comptes à recevoir Droits de scolarité (020)	0	-	-	-	0	-	-
9 Autres comptes à recevoir (030,025)	3 037 819	451 316	-	-	-	3 489 135	3 235 745
10 Avances à d'autres fonds (040,045,050,055,060) Page 16	0	1 648 415	36 012	0	0	1 684 426	1 241 437
11 Frais payés d'avance (070)	330 670	3 087	-	0	-	333 757	279 710
12 Stocks (075)	0	-	-	-	-	-	-
13 Placements à long terme (100)	-	-	-	-	-	-	-
14 Obligations et actions (125, 130)	-	-	-	-	-	-	-
15 Prêts hypothécaires et autres prêts (135 et 140)	-	-	-	-	-	-	-
16 Biens immobiliers (145)	-	-	-	-	-	-	-
17 Immobilisations (105, 120) Page 21	-	-	17 263 389	-	-	17 263 389	17 656 043
18 Contribution de l'UCSS aux constituantes (110)	-	-	0	-	-	0	0
19 Frais reportés (080)	0	0	-	0	-	0	0
20 Autres actifs (085) (085 115 FI) (150, 155, 160 et 165 pour AF)	0	0	631 577	0	0	631 577	684 209
21 TOTAL DE L'ACTIF	5 409 290	2 102 827	17 943 608	0	0	25 455 725	25 387 303

	1	2	3	4	5	6	7
	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de Dotation	Autres fonds	Total	Total au 31 mai 2007
PASSIF							
22 Découvert de banque (201)	50 925	0	0	0	0	50 925	556 889
23 Emprunts à court terme (205)	718 055	0	0	0	-	718 055	1 268 265
24 Dépôts de garantie et retenues sur contrat (305,310)	-	-	-	-	-	-	-
25 Subventions à rembourser au MELS-ES (210) Page 11	0	-	-	-	-	-	-
26 Comptes à payer (215,220)	959 079	106 543	11 010	0	0	1 076 632	1 061 246
27 Avances d'autres fonds (225, 230,235,240,245) Page 16	1 684 426	0	0	0	0	1 684 426	1 241 437
28 Salaires, avantages sociaux et déductions à la source (255)	846 664	112 703	-	-	-	959 366	655 700
29 Revenus reportés (260) Page 12	1 141 310	-	-	0	-	1 141 310	695 459
30 Dettes à long terme (315,320,325,330,335)	-	-	500 000	-	-	500 000	500 000
31 Autres passifs (265) (270,275,280 et 285 pour PF)	0	0	0	0	0	0	0
32 Solde de fonds d'affectation d'origine interne (290FF 303 FI) Page 2 et 14	0	-	0	-	-	0	0
33 Solde de fonds non affecté (295) Page 2	8 832	-	-	-	-	8 832	24 127
34 Solde de fonds (300) Page 14	-	-	-	-	-	-	-
35 Solde de fonds d'affectation d'origine externe (302) Page 2	-	1 883 582	0	-	0	1 883 582	1 504 487
36 Solde de fonds Capital d'affectation interne (340) Page 14	-	-	-	-	-	-	-
37 Solde de fonds Capital d'affectation externe (345)	-	-	-	-	-	-	-
38 Solde de fonds produits non-attribués affectation interne (350) Page 14	-	-	-	-	-	-	-
39 Solde de fonds produits non-attribués affectation externe (355)	-	-	-	-	-	-	-
40 Solde de fonds investi en immobilisations (304)	-	-	17 432 598	-	-	17 432 598	17 879 663
41 Solde de fonds	8 832	1 883 582	17 432 598	0	0	19 325 012	19 408 307
42 TOTAL DU PASSIF ET DU SOLDE DE FONDS	5 409 290	2 102 827	17 943 608	0	0	25 455 726	25 387 303

Ecole Nationale d'Administration Publique
Conciliation du solde de fonds - Fonds de fonctionnement
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6
	Soilde non réparti	Enseignement Recherche/soutien	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	TOTAL
1 Solde au début de l'année	1 914 031	(3 419 709)	1 352 948	36 972	139 886	24 128
2 Redressement des années précédentes Page 15						\$ \$
3 Revenus de l'année Page 5	-	17 144 367	4 664 037	123 032	133 994	22 065 430
4 Dépenses de l'année Page 6	-	18 000 080	3 847 984	151 724	80 938	22 080 726
5 Résultats de l'année	-	(855 713)	816 053	(28 693)	53 056	(15 296)
6 Virements des autres soldes de fonds Page 16						\$ \$
7 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16						\$ \$
8 Solde à la fin de l'année	1 914 031	(4 275 422)	2 169 001	8 279	192 942	8 632
9 Répartition du solde de fonds						9
10 Solde de fonds d'affectation d'origine interne						\$ \$
11 Solde de fonds non affecté	8 632					8 632

Ecole Nationale d'Administration Publique
Conciliation du solde de fonds - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

12 Solde au début de l'année						6
13 Plus : Fonds alloués Page 7					1 504 488	12
14 Moins : Fonds utilisés Page 8					4 171 262	13
15 Redressement années précédentes Page 15					3 792 169	14
16 Virements des autres soldes de fonds Page 16					\$	15
17 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16					\$	16
18 Solde à la fin de l'année					1 883 581	17

École Nationale d'Administration Publique
Conciliation du solde de fonds - Fonds d'immobilisation
Exercice 2007-2008

	DÉBIT 1	CRÉDIT 2	SOLDE 3
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	-	-	17 879 693
2 AJOUT DE CONTRIBUTIONS EXTERNES			
3 Subventions du gouvernement du Québec (Total des subventions de l'année à la page 13)	-	182 052	-
4 Contribution du siège social de l'UQ	-		-
5 Contributions de d'autres Gouvernements (Fédéraux, municipaux)	-		-
6 Dons et subventions non gouvernementaux	-		-
7 Contribution d'une fondation	-		-
8 Revenus d'intérêts et de placements (comprenant ceux provenant des fonds en fiducies)	-		-
9 Gains sur vente d'immobilisations	-		-
10 Autres contributions	-		-
11 TOTAL DES CONTRIBUTIONS EXTERNES	-	182 052	182 052
12 AJOUT DE CONTRIBUTIONS INTERNES			
13 Redressements des années antérieures Page 15	-	\$	-
14 Immobilisations acquises à même les autres fonds Page 21	-	355 067	-
15 Revenus du fonds de dotation Page 4	-	\$	-
16 Virements d'autres fonds Page 16	-	\$	-
17 Autres contributions internes	-		-
18 TOTAL DES CONTRIBUTIONS INTERNES	-	355 067	355 067
19 DÉDUIRE: DÉDUCTIONS INTERNES			
20 Redressement des années antérieures Page 15	\$		-
21 Virements à d'autres fonds Page 16	\$		-
22 TOTAL DES DÉDUCTIONS INTERNES	\$		\$
23 DÉDUIRE LES DÉPENSES			
24 Intérêts sur la dette à long terme			-
25 Intérêts à court terme et frais bancaires			-
26 Intérêts sur les contrats de location acquisition			-
27 Pertes sur ventes d'immobilisations			-
28 Amortissements d'immobilisations	830 706		-
29 Radiation d'immobilisations	151 694		-
30 Autres dépenses (comprenant l'amortissement des frais d'escompte)	1 814		-
31 TOTAL DES DÉPENSES	984 214		984 214
32 SOLDE A LA FIN DE L'ANNÉE	-	-	17 432 598

École Nationale d'Administration Publique
Conciliation de solde de fonds - Fonds de dotation et autres
Exercice 2007-2008

	FONDS DE DOTATION						AUTRE FONDS
	1	2	3	4	5	6	
	Capital d'affectation interne	Capital d'affectation externe	Produits nets non transférés d'affectation interne	Produits nets non transférés d'affectation externe	TOTAL		
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE							
2 AJOUTER							
3 Dons et dotations			-	-			
4 Redressement Page 15							
5 Virements des autres fonds Page 16							
6 Revenus de placements	-	-					
7 Gains sur vente de placements	-	-					
8 Transferts des produits nets non transférés							
9 Autres Ajouts							
10 TOTAL DES AJOUTS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
11 DÉDUCTIONS							
12 Virements aux autres fonds Page 16							
13 Redressement Page 15							
14 Frais d'opération	-	-					
15 Perte sur vente de placements	-	-					
16 Transferts aux solde de fonds - capital	-	-					
17 Contributions au Fonds de fonctionnement	-	-					
18 Contributions au Fonds avec restrictions	-	-					
19 Contributions au Fonds d'immobilisations	-	-					
20 Autres déductions							
21 TOTAL DES DÉDUCTIONS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
22 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

École Nationale d'Administration Publique
Revenus - Fonds de fonctionnement
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Droits de scolarité (401)	1 244 755	-	-	-	-	2 097 427	-	-	3 342 212
2 Forfaitaires étudiants étrangers (402)	-	-	-	99 036	-	-	-	-	99 036
3 Forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	-	-	-	38 181	-	-	-	-	38 181
4 Collocations des étudiants (455)	-	-	-	-	-	-	73 632	-	73 632
5 Autres revenus provenant des étudiants (450, 461)	87 938	0	1 409	373 153	0	1 300	0	0	463 801
6 Total des revenus provenant des étudiants	1 332 723	0	1 409	510 310	0	2 098 727	73 632	0	4 016 881
7 Subvention MEL-ES (515) - Concolation Page 9	-	-	-	13 408 700	-	-	48 900	-	13 457 600
8 Autres subventions provinciales (405, 410)	19 192	1 424 879	0	(179 840)	0	1 815 057	0	0	3 079 288
9 Subventions fédérales (415, 420)	0	155 000	0	88 497	0	76 918	0	0	320 415
10 Autres Subventions (425, 426, 430)	10 443	215 065	0	0	0	449 436	500	0	675 445
11 Total des subventions	29 635	1 794 844	0	13 317 357	0	2 341 411	49 400	0	17 532 747
12 Revenus d'intérêts (435, 440)	0	0	0	23 971	0	0	0	0	23 971
13 Revenus provenant du fonds de dotation (445) Page 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Recouvrement de coûts indirects (465)	39 900	(32 904)	0	(183 101)	0	0	0	0	(186 305)
16 Ventes externes (460)	62 872	(51 340)	1 058	20 866	172 414	106 461	0	133 984	446 324
17 Autres revenus (465, 470) Page 18	0	0	0	114 393	0	117 439	0	0	231 832
18 Total des revenus autres	102 772	(83 844)	1 058	(33 871)	172 414	223 899	0	133 984	515 822
19 TOTAL DES REVENUS	1 464 530	1 711 100	2 467	13 793 856	172 414	4 664 037	123 032	133 984	22 065 459

École Nationale d'Administration Publique
Dépenses - Fonds de fonctionnement
Exercice 2007-2008

	Enseignement		Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche		Administration		Terrains et bâtiments Détail Page 20		Services à la collectivité		Services aux étudiants		Entreprises auxiliaires		Total
	1	2		3	4	5	6	7	8	9						
1 Masses salariales																
2 Direction	115 811	25 006	0	848 985	101 258	96 753	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 187 793
3 Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Professeur-chercheur	4 179 569	106 526	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 357 964
5 Chargés de cours	1 428 386	70 558	0	4 778	0	1 338 282	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 841 984
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 300	18 814	18 814	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	284 153
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	27 941	122 834	7 546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161 022
8 Personnel professionnel non-enseignement	306 498	738 021	288 986	488 808	53 801	700 994	79 870	0	0	0	0	0	0	0	0	2 866 777
9 Personnel de soutien technique	271 124	138 647	598 028	654 905	0	184 400	45 825	0	0	0	0	0	0	0	0	1 892 929
10 Personnel de soutien de bureau	268 987	54 908	138 976	482 605	165 029	343 997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 476 741
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	0	0	0	0	119 066	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	208 175
12 Avantages sociaux (700) - Détail page 17	1 137 926	289 407	202 283	437 600	96 447	368 617	25 495	0	0	0	0	0	0	0	0	2 582 008
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	7 736 522	1 754 644	1 254 634	2 927 682	535 401	3 120 914	151 190	0	0	0	0	0	0	0	0	17 619 546
14 Frais pour congrès, séminaires et d'études (705)	9 845	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9 845
15 Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Formation et perfectionnement (710)	1 800	600	329	44 057	0	390	0	0	0	0	0	0	0	0	0	47 175
17 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	345 548	75 009	5 091	114 404	8 900	297 163	554	0	0	0	0	0	0	0	0	844 650
18 Bourses (735)	1 000	27 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28 900
19 Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	20 193	2 527	1 991	42 227	0	7 791	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74 730
20 Fournitures et matériels (745)	305 893	21 285	14 456	180 084	50 925	169 079	0	0	0	0	0	0	0	0	0	788 745
21 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	144 218	105 881	165 592	367 892	447 933	239 714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 461 239
23 Voyageurs et pédiocouriers (790)	0	121	146 479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	146 599
24 Dépenses relatives aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 825, 827, 84)	38 435	61	46 963	7 867	265 817	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	471 640
25 Locaux de locaux (840, 845)	246 657	0	0	53	132 316	16 558	0	0	0	0	0	0	0	0	0	465 026
26 Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	31 187	12 228	59 065	62 824	16 718	5 715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	272 835
27 Dépenses d'entretien (850, 855)	35 025	0	0	174 934	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	209 959
28 Transfert de coûts indirectes (865)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 Autres dépenses (860, 870) - Détail page 18	0	0	0	11 087	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 087
30 Total des dépenses autres	1 177 801	246 602	439 967	1 006 539	922 309	727 070	534	0	0	0	0	0	0	0	0	4 833 431
31 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 Total avant dépenses exceptionnelles	8 914 322	2 000 246	1 694 601	3 933 201	1 457 710	3 847 984	151 724	0	0	0	0	0	0	0	0	22 080 726
34 Dépenses exceptionnelles (880) - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 TOTAL DES DÉPENSES	8 914 322	2 000 246	1 694 601	3 933 201	1 457 710	3 847 984	151 724	0	0	0	0	0	0	0	0	22 080 726

École Nationale d'Administration Publique
Revenus - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Subvention MEL-ES (475) (Page 9)	0	0	0	127 500	0	0	0	0	127 500
2 Autres subventions provinciales (490, 495, 410)	0	970 292	0	0	0	1 179 278	0	0	2 149 570
3 Subventions fédérales (415, 420)	0	404 672	0	0	0	461 367	0	0	866 039
4 Autres Subventions (425, 426, 430)	0	470 649	0	0	0	548 527	0	0	1 019 176
5 Total des subventions	0	1 845 613	0	127 500	0	2 189 171	0	0	4 162 284
6 Intérêts et dividendes (435)	0	0	0	0	0	8 978	0	0	8 978
7 Revenus provenant du fonds de dotation (445) Page 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Ventes externes (460)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Ventes aux étudiants (461)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Autres revenus (466, 470) Page 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Total des revenus autres	0	0	0	0	0	8 978	0	0	8 978
13 TOTAL DES REVENUS	0	1 845 613	0	127 500	0	2 198 149	0	0	4 171 262

École Nationale d'Administration Publique
Dépenses - Fonds avec restrictions
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1	Masses salariales								
2	Direction	0	0	7 716	0	74 665	0	0	82 381
3	Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Professeur-chercheur	0	167 923	0	0	91 550	0	0	259 473
5	Chargés de cours	0	0	0	0	84 952	0	0	84 952
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	0	74 387	0	0	29 995	0	0	104 381
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	0	88 824	0	0	2 633	0	0	91 457
8	Personnel professionnel non-enseignant	0	569 281	0	71 235	651 231	0	0	1 290 747
9	Personnel de soutien technique	0	67 338	0	0	46 034	0	0	113 372
10	Personnel de soutien de bureau	0	2 608	0	0	45 590	0	0	48 198
11	Personnel de métier et personnel ouvrier	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Avantages sociaux (700) - Détaillé page 17	0	160 357	0	15 343	188 379	0	0	384 080
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	0	1 149 719	0	94 294	1 215 027	0	0	2 459 041
14	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Postdoctoraux (706)	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Formation et perfectionnement (710)	0	295	0	0	4 058	0	0	4 353
17	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	0	94 131	0	0	534 430	0	0	628 561
18	Bourses (735)	0	70 794	0	24 875	500	0	0	96 169
19	Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	0	74 785	0	0	6 369	0	0	81 154
20	Fournitures et matériels (745)	0	8 746	0	0	53 895	0	0	62 642
21	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	0	58 276	0	0	519 633	0	0	577 909
23	Volumes et périodiques (750)	0	0	0	0	1 038	0	0	1 038
24	Dépenses liées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826, 827, 841, 846)	0	0	0	0	8 495	0	0	8 495
25	Locations de locaux (840, 845)	0	840	0	0	1 466	0	0	2 326
26	Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	0	24 030	0	15 189	16 875	0	0	56 194
27	Dépenses d'intérêts (850, 855)	0	0	0	0	591	0	0	591
28	Transfert de coûts indirectes (865)	0	2 538	0	0	(188 643)	0	0	(186 305)
29	Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Total des dépenses autres	0	334 437	0	40 064	958 628	0	0	1 333 128
31	Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Total avant dépenses exceptionnelles	0	1 484 156	0	134 358	2 173 655	0	0	3 792 169
34	Dépenses exceptionnelles - Détails page 19	0	0	0	0	0	0	0	0
35	TOTAL DES DEPENSES	0	1 484 156	0	134 358	2 173 655	0	0	3 792 169

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Loi sur les établissements d'enseignement
de niveau universitaire

Rapport 2007-2008

ÉTAT DU TRAITEMENT

SEPTEMBRE 2008

2007-2008

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 978007
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTAT DU TRAITEMENT

2007-2008

APPROUVÉ PAR LE COMITÉ DE VÉRIFICATION
POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : 2008-09-19

ADMINISTRATEURS :

Experte
André Vaillancourt
J. Goyette

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

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

Nous avons vérifié les relevés de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement de l'École nationale d'administration publique pour l'exercice terminé le 31 mai 2008, lesquels ont été établis conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'université. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux exigences énoncées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec dans le *Mandat de vérification externe des universités québécoises* et conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, ces relevés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des informations financières portant sur la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction de l'École nationale d'administration publique pour l'exercice terminé le 31 mai 2008 selon les dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

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

Comptables agréés

Québec
Le 9 septembre 2008

État du traitement

2007-2008

Établissement: École nationale d'administration publique

Année financière: 2007-2008

Page: 1 de 3

1. Personnel de direction supérieure

Nom	Fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)					
		Salaire de base	Autres éléments	Droits d'indemnité de départ ex.	Fondations ou personnes morales	TC: nombre de mois	TP: % du temps
Marcel Proulx	Directeur général	148 944	4 804			12	
Madeleine Moreau	Directrice des services aux organisations	134 049	2 506			12	
Nelson Michaud	Directeur de l'enseignement et de la recherche	116 987	1 547			3	
						3	
						12	
						12	

État du traitement

2007-2008

Établissement: École nationale d'administration publique

Année financière: 2007-2008

Page: 2 de 3

2. Autres catégories de personnel de direction

Catégorie	Effectif total (**) de la catégorie	Valeur pécuniaire des composantes assujetties à l'impôt (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire versé	Autres éléments
Personnel de direction des composantes de l'établissement (*)	8,0	Le plus élevé	134 049	2 506
		Moyenne	104 735	1 351
		Le moins élevé	78 219	94
Personnel de direction des services	5,0	Le plus élevé	121 092	123 449
		Moyenne	111 396	26 280
		Le moins élevé	96 088	1 731
Personnel de gérance des emplois de soutien		Le plus élevé		
		Moyenne		
		Le moins élevé		

(*) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent

(**) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé

État du traitement

2007-2008

Établissement:

École nationale d'administration publique

Année financière:

2007-2008

Page:

3 de 3

Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Proulx, Marcel	Directeur général	12	26 109
Moreau, Madeleine	Directrice des services aux organisations	3	873
Michaud Nelson	Directeur de l'enseignement et de la recherche	12	25 375
Autres catégories de personnel	Étendue des frais remboursés	Effectif (*)	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé		20 077
	Moyenne	9	5 788
	Le moins élevé		964
Personnel de direction des services	Le plus élevé		14 366
	Moyenne	6	6 466
	Le moins élevé		690
Personnel de gerance des emplois de soutien	Le plus élevé		
	Moyenne		
	Le moins élevé		

(*) S'applique aux personnes qui ont perçu des remboursements de frais ou d'allocations; ne s'applique pas autrement.

(**) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

2007-2008

Établissement: École nationale d'administration publique
Année financière: 2007-2008

Personnel de direction supérieure

Droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2007-2008		
Nom	Fonction	(en \$)
Marcel Proulx	Directeur général	148 944
Nelson Michaud	Directeur de l'enseignement et de la recherche	0
Madeleine Moreau	Directrice des services aux organisations	0

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Loi sur les établissements d'enseignement
de niveau universitaire**

RAPPORT 2007-2008

**PERFORMANCE
ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT**

OCTOBRE 2008

L'OFFRE DE FORMATION À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'École nationale d'administration publique dispense des enseignements universitaires de deuxième et de troisième 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 deuxième cycle en administration publique, dix programmes courts de deuxième cycle et un programme court de troisième cycle.

LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE : UNE MAÎTRISE, DEUX CHEMINEMENTS

L'École propose deux cheminement dans le cadre de son programme de maîtrise en administration publique de manière à satisfaire les besoins exprimés par le milieu : un cheminement destiné aux gestionnaires praticiens et un cheminement destiné aux analystes.

Les personnes occupant déjà des postes de gestion dans l'administration publique peuvent recevoir une formation personnalisée leur permettant d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour pallier leurs faiblesses ou encore pour bonifier leurs forces en matière de gestion. Les personnes inscrites à ce cheminement peuvent opter pour une concentration en management public, en management international ou en management municipal.

Les personnes visant plutôt une carrière de chercheur ou de consultant s'orientent davantage vers le cheminement pour analystes et optent pour l'une ou l'autre des quatre concentrations offertes, soit : Administration internationale, Analyse et développement des organisations, Évaluation de programmes et Gestion des ressources humaines.

LA MAÎTRISE EN ANALYSE DE GESTION URBAINE (MAGU)

Destiné aux personnes visant une carrière d'analyste, de conseiller ou de chercheur dans le monde municipal ou régional, ce programme à caractère professionnel est orienté vers la recherche de solutions opérationnelles applicables dans des situations concrètes.

LE DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le programme de doctorat s'adresse aux personnes désirant entreprendre ou poursuivre une carrière dans le milieu académique ou dans des organismes de recherche. Deux concentrations sont offertes aux candidats, soit : Analyse et management des politiques publiques, et Théorie des organisations et management public.

LE DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES (DESS)

L'École offre un diplôme de deuxième cycle destiné aux professionnels et aux gestionnaires des secteurs publics et parapublics. Trois concentrations sont disponibles : Administration publique, Administration internationale, et Administration publique régionale, en collaboration avec l'UQAR.

LES PROGRAMMES COURTS DE DEUXIÈME CYCLE

Les professionnels et les gestionnaires occupant des fonctions de soutien et de conseil dans les organisations publiques ou parapubliques et désirant parfaire leurs connaissances peuvent s'inscrire à l'une ou l'autre des dix programmes offerts par l'École, soit : Gestion financière du secteur public, Évaluation de programmes publics, Systèmes et technologies de l'information, Management public, Management public en ligne, Gouvernance et gestion de crises, Gestion des ressources humaines, Management international, Gestion des services de santé et des services sociaux, et Management municipal.

LE PROGRAMME COURT DE TROISIÈME CYCLE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Ce programme s'adresse particulièrement aux administrateurs publics détenant déjà une maîtrise en administration publique ou l'équivalent et désireux de poursuivre des études de troisième cycle sans toutefois produire une thèse.

LES PROGRAMMES SUR MESURE, LES PROGRAMMES OFFERTS EN COLLABORATION, LES PROGRAMMES OFFERTS À L'ÉTRANGER

L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES DEPUIS 2002-2003

Année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
EEETP	598	672	667	674	667	734
Variation	12 %	12,4 %	(1%)	1 %	(1 %)	9,7 %
<i>Croissance de 22,7 % sur cinq ans</i>						

Depuis les cinq dernières années, l'effectif étudiant de l'École a cru de 22,7 %.

LES COHORTES ÉTUDIANTES DES PROGRAMMES DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux suivants montrent le nombre et le pourcentage d'étudiants ayant obtenu leur diplôme ainsi que la durée de leurs études. Les cohortes étudiantes des années 1999, 2000 et 2001 ont été suivies pendant six ans; celles des années 2001, 2002 et 2003 ont été suivies pendant quatre ans.

Ces données révèlent que parmi les plus récentes cohortes d'étudiants qui ont mis six ans à compléter leur programme de formation, 85,4 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 63,9 % l'étaient à temps partiel. Parmi les étudiants qui ont mis quatre ans à compléter leur programme, 78,3 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 47,5 % l'étaient à temps partiel.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (6 ANS)**Maîtrise - Cohorte Automne 1999 suivie pendant six ans**

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	65	82,28	91	68,94	157	74,06	7,6	5,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			4	3,03	4	1,89	10,8	6,3
Nouvelles inscriptions	79	37,26	133	62,74	212	100,00		
Taux de diplomation	75,95							

Maîtrise - Cohorte Automne 2000 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	59	88,06	78	63,93	137	72,49	8,2	6,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre			1	0,82	1	0,53	12,0	10,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			4	3,28	4	2,12	12,5	8,8
Nouvelles inscriptions	67	35,45	122	64,55	189	100,00		
Taux de diplomation	75,14							

Maîtrise - Cohorte Automne 2001 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	66	85,71	69	58,97	135	69,59	8,2	5,9
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	3	3,90	2	1,71	5	2,58	11,8	5,6
Nouvelles inscriptions	77	39,69	117	60,31	194	100,00		
Taux de diplomation	72,17							

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle, Université du Québec.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (4 ANS)**Maîtrise - Cohorte Automne 2001 suivie pendant quatre ans**

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	63	81,82	55	47,01	118	60,82	7,1	5,2
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	2	2,59	1	0,85	3	1,55	9,0	5,7
Nouvelles inscriptions	77	39,69	117	60,31	194	100,00		
Taux de diplomation	62,37							

Maîtrise - Cohorte Automne 2002 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	74	74,00	68	45,64	142	57,03	7,6	5,6
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	1	1,00			1	0,4	9,0	5,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	5	5,00	5	3,36	10	4,02	8,7	5,7
Nouvelles inscriptions	100	40,16	149	59,84	249	100,00		
Taux de diplomation	61,45							

Maîtrise - Cohorte Automne 2003 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	71	78,89	75	50,00	146	60,83	7,6	5,2
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	3,33	1	0,67	4	1,67	11,0	9,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	1,11	6	4,00	7	2,92	9,4	5,6
Nouvelles inscriptions	90	37,50	150	62,50	240	100,00		
Taux de diplomation	65,42							

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle, Université du Québec.

LES COHORTES ÉTUDIANTES DU PROGRAMME DE DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les tableaux suivants montrent le nombre et le pourcentage d'étudiants ayant obtenu leur diplôme ainsi que la durée de leurs études. Les cohortes étudiantes des années 1997, 1998 et 1999 ont été suivies pendant huit ans.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT (8 ANS)**Doctorat - Cohorte Automne 1997 suivie pendant huit ans**

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	1	33,33			1	12,50	20,0	16,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	3	37,50	5	62,50	8	100,00		
Taux de diplomation	12,50							

Doctorat - Cohorte Automne 1998 suivie pendant huit ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme								
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	3	30,00	7	70,00	10	100,00		
Taux de diplomation	0,00							

Doctorat - Cohorte Automne 1999 suivie pendant huit ans

Type de cheminement	Plein Temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme								
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	2	33,33	4	66,67	6	100,00		
Taux de diplomation	0,00							

Source : Système des cohortes étudiantes, Direction de la recherche institutionnelle, Université du Québec.

L'HISTORIQUE DES DIPLÔMÉS (1989-2007)

Programme	Nombre de diplômés depuis la création du programme jusqu'à 2005			Année 2006	Année 2007	Variation sur deux ans	Nombre total de diplômés
	1989-2005	1972-2005	1997-2005				
DESS	2023			138	132	- 4,35 %	2293
Maîtrise		4179		274	331	+ 20,80 %	4784
Doctorat			5	4	0	- 100 %	9
Total programme	6207			416	463	+ 11,30 %	7086

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS SELON LES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET SELON LE SEXE (1995-2007)

Une proportion plus grande de femmes que d'hommes s'inscrivent aux programmes courts et au DESS. Par ailleurs, une parité s'est installée en ce qui regarde l'inscription aux programmes de maîtrise, et dans le cas des programmes de troisième cycle, les hommes sont nettement plus présents.

Programmes	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Programmes courts de 2 ^o cycle	1893	46,52	2176	53,48	4069	22,09
DESS	2114	47,08	2376	52,92	4490	24,37
Maîtrise	4732	50,02	4729	49,98	9461	51,35
Programme court de 3 ^o cycle	53	60,23	35	39,77	88	0,48
Doctorat	180	57,14	135	42,86	315	1,71
Total programme	8972	48,70	9451	51,30	18423	100,0

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS SELON LE SEXE (1995-2007)

Jusqu'à 2000-2001, les hommes étaient nettement plus nombreux à s'inscrire à des programmes de deuxième et troisième cycles à l'École, mais la tendance s'est renversée depuis et on constate maintenant que les femmes sont plus nombreuses dans une proportion de 9 %.

Année	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1995	667	52,40	606	47,60	1273	6,72
1996	611	52,09	562	47,91	1173	6,19
1997	557	52,35	507	47,65	1064	5,61
1998	700	53,72	603	46,28	1303	6,88
1999	543	50,14	540	49,86	1083	5,71
2000	572	47,79	625	52,21	1197	6,32
2001	699	50,00	699	50,00	1398	7,38
2002	758	48,10	818	51,90	1576	8,32
2003	801	47,94	870	52,06	1671	8,82
2004	785	45,93	924	54,07	1709	9,02
2005	814	45,45	977	54,55	1791	9,45
2006	861	46,74	981	53,26	1842	9,72
2007	852	45,54	1019	54,46	1871	9,87
Total	9220	48,65	9731	51,35	18951	100,0

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Les effectifs professoraux sont demeurés sensiblement les mêmes depuis l'exercice précédent; un enseignant a quitté l'École faisant passer le nombre de 40 à 39 au 31 mai 2007. Deux professeurs invités ont collaboré avec l'École; les 37 professeurs associés et les deux professeurs invités, riches de leur expérience professionnelle et de leur connaissance du milieu de l'administration publique, dispensent des cours et assurent la supervision et l'encadrement de stagiaires.

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

*

Nom de l'établissement :										Page 1 de 5	
										Date : 2008-07-02	
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions								III. Remarques	
INDICATEURS		Année									
	Unité	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008		
Clientèle étudiante											
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP)	EEETP	462	525	598	672	667	674	667	734	
2	Effectif étudiant en nombre absolu	n	1197	1398	1576	1671	1709	1791	1842	1871	
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	
4	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	
5	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	n	1197	1398	1576	1671	1709	1791	1842	1871	
6	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	%	100	100	100	100	100	100	100	100	
7	Effectif étudiant étranger	n	23	45	53	26	22	58	144	61	Depuis 2005-2006, les données ont été comptabilisées différemment tenant ainsi compte des clientèles délocalisées. À des fins de comparaison avec les années antérieures, les chiffres présentés sur la même base qu'initialement devraient se lire ainsi: 27, 31 et 28.
8	Effectif étudiant étranger	%	1,9	3,2	3,4	1,6	1,3	3,2	7,8	3,3	Pour les mêmes raisons que celles citées à la ligne 7, les chiffres devraient se lire comme tel: 1,5 %, 1,7 % et 1,5 %.
9	Étudiants résidents du Québec à l'étranger	n	0	0	0	1	1	1	2	5	
10	Stagiaires postdoctoraux	n									
11	Résidents en médecine	n	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	
Professeurs											
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	2	1	5	3	2	2	0	2	
13	Nombre de professeurs (total)	n	34	36	40	44	44	47	49	58	
	a) Nombre de professeurs réguliers	n	34	36	40	38	38	40	40	39	
	b) Nombre de professeurs subventionnés ou suppléants	n	s/o	s/o	s/o	6	6	7	9	19	2 maîtres d'enseignement / 13 professeurs associés en résidence / 1 chercheur / 2 professeurs invités / 1 professeur substitut
14	Nombre de chargés de cours	n	48	62	72	71	62	73	61	70	59 chargés de cours externes indépendants et professeurs associés non-résidents qui ont enseigné au cours de l'année / 4 employés de l'École / 7 étudiants de l'École
15	Nombre moyen de cours par professeur	n	3,5	3,4	3,7	3,7	3,6	3,1	3,1	3,26	192 des 347 cours ont été dispensés par les 58 professeurs; cependant les 39 professeurs réguliers de l'École ont dispensé 127 cours (111 au 2e cycle pour un ratio de 2,85 cours par professeur; et 16 cours au 3e cycle pour un ratio de 0,4 cours par professeur). Globalement, les professeurs réguliers ont donné en moyenne 3,26 cours chacun.

I. Éléments d'information

II. Observations et prévisions

III. Remarques

INDICATEURS	Unité	Année							
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Recherche									
23 Subventions d'infrastructure de la FCI	M\$						0		
24 Fonds d'exploitation des infrastructures (FEI) de la FCI	M\$						0		
25 Subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI)	M\$						1286858	1133179	1484111
26 Contrats de recherche	M\$						1398054	1680200	1711987
27 Frais indirects de la recherche (excluant les FEI, ligne 24)	M\$						642 400	555 500	1 048 300
28-1 Revenus moyens de recherche par professeur.	\$						80 661		
28-2 Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de la FCI	\$						0		
28-3 Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de recherche	\$						ND		
28-4 Revenus moyens par professeur ayant reçu un contrat de recherche	\$						ND		
28-a Nombre professeurs ayant reçu un financement pour effectuer de la recherche	n						26		
28-b Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de la FCI	n						0		
28-c Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de recherche	n						ND		
28-d Nombre de professeurs ayant reçu un contrat de recherche	n						ND		
29 Part de la recherche contractuelle									
29-1 - Pourcentage basé sur les revenus en M\$	%						58		
29-2 - Pourcentage basé sur le nombre de professeurs avec contrat de recherche	%						ND		
30 Professeurs avec un financement pour effectuer de la recherche sur le nombre total de professeurs (ligne 13, page 1)	%						68,4		

Nom de l'établissement :										Page 4 de 5	
										Date : 2005-11-22	
I. Éléments d'information		II. Observations et prévisions								III. Remarques	
DONNÉES FINANCIÈRES		Année									
	Unité	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Les chiffres 2007-2008 sont des prévisions. En attente des calculs définitifs du MELS.	
Fonds de fonctionnement											
A. Revenus											
43	Subvention du MEQ	k\$	7 671,6	8 218,5	9 473,0	10 295,5	10 994,2	11 600,6	11 960,5	13 457,4	
44	Revenus provenant des étudiants (total)	k\$	1 774,0	1 838,5	1 855,4	2 141,3	2 132,4	2 413,5	2 947,9	3 929,0	
	a) Droits de scolarité	k\$	1 600,0	1 611,6	1 625,3	1 818,6	1 936,5	2 179,6	2 435,1	3 342,2	
	b) Forfaitaires étudiants étrangers	k\$	30,2	61,6	46,1	110,8	61,3	96,6	113,2	99,1	
	c) Forfaitaires étudiants canadiens	k\$	3,8	5,1	8,5	10,1	13,5	20,7	25,5	38,2	
	d) Cotisations des étudiants	k\$	31,5	38,4	51,6	60,4	65,2	67,3	67,4	73,6	
	e) Autres revenus provenant des étudiants	k\$	107,7	121,8	123,9	141,4	55,9	49,3	306,7	375,9	
45	Autres revenus	k\$	2 761,2	2 990,6	3 293,7	2 712,2	3 676,5	4 079,8	4 937,7	4 865,1	
	a) Revenus du Fonds de dotation et revenus provenant d'une fondation universitaire	k\$	nd	nd	nd	nd	nd	nd			
	b) Ventes externes	k\$	nd	nd	nd	nd	nd	nd			
	c) Autres revenus	k\$	nd	nd	nd	nd	nd				
46	Total des revenus	k\$	12 206,8	13 047,6	14 622,1	15 149,0	16 803,1	18 093,9	19 846,1	22 251,5	
B. Dépenses											
47	Salaires	k\$	8 212,8	8 794,8	9 791,3	10 498,5	11 698,3	12 273,6	14 327,2	15 057,5	
48	Avantages sociaux	k\$	874,9	1 052,2	1 463,6	1 696,1	1 873,5	2 135,2	2 416,2	2 562,0	
49	Autres dépenses	k\$	3 246,6	2 834,9	3 158,2	3 400,8	3 939,9	3 686,0	4 414,0	4 647,5	
50	Total des dépenses	k\$	12 334,3	12 681,9	14 413,1	15 595,4	17 511,7	18 094,8	21 157,7	22 267,0	
51	Résultat de l'exercice	k\$	(127,5)	365,7	209,0	(446,4)	(708,6)	(0,9)	(1 311,6)	(15,5)	En 2006-2007, l'ÉNAP a affecté une somme de 993800 \$ de son surplus accumulé à des dépenses non récurrentes récurrentes consacrées au développement de la recherche et au paiement de primes de départ à la retraite.
Fonds avec restrictions											
A. Revenus											
52	Subventions, dons et commandites provinciales	k\$	556,3	671,5	883,9	848,0	1 871,8	1 756,9	1 444,0	2 106,4	
53	Subventions, dons et commandites fédérales	k\$	664,6	664,6	486,6	591,5	1 171,9	1 659,9	1 547,4	919,9	
54	Autres revenus	k\$	367,1	662,7	1 210,8	845,0	758,6	955,9	1 001,3	1 331,2	
55	Total des revenus	k\$	1 588,0	1 820,8	2 686,2	2 864,9	4 281,3	3 728,2	3 992,7	4 357,5	
B. Dépenses											
56	Salaires et avantages sociaux	k\$	872,5	903,6	1 422,9	1 529,2	1 711,8	2 215,9	2 117,9	2 459,1	
57	Autres dépenses	k\$	761,7	899,0	1 328,4	1 265,1	1 318,8	1 553,5	2 243,0	1 519,4	
58	Total des dépenses	k\$	1 634,2	1 802,6	2 751,3	2 794,3	3 030,6	3 769,4	4 360,9	3 978,5	
59	Résultat de l'exercice	k\$	(46,2)	18,2	(65,1)	70,6	1 250,7	(41,2)	(368,2)	379,0	

Nom de l'établissement :											Annexe 1
I. Éléments d'information		II. Observations									III. Remarques
INDICATEURS		Unité	Ventilation de l'effectif étudiant par secteur de disciplines et sexe, trimestre d'automne 2007								
			1 ^{er} cycle		2 ^e cycle		3 ^e cycle		TOTAL		
			Bacca- lauréat	Autres	Maîtrise	Autres	Doctorat	Autres	Grades	Autres	Total
Hommes											
70	Santé	n							0	0	0
71	Sciences pures et appliquées	n							0	0	0
72	Sciences de l'administration	n			492	314	21	3	513	317	830
73	Éducation	n							0	0	0
74	Droit	n							0	0	0
75	Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0
76	Plurisectoriel	n				22			0	22	22
77	Ensemble des secteurs	n			492	336	21	3	513	339	852
Femmes											
80	Santé	n							0	0	0
81	Sciences pures et appliquées	n							0	0	0
82	Sciences de l'administration	n			563	391	14	5	577	396	973
83	Éducation	n							0	0	0
84	Droit	n							0	0	0
85	Arts, lettres et sciences humaines	n							0	0	0
86	Plurisectoriel	n				43		3		46	46
87	Ensemble des secteurs	n			563	434	14	8	577	442	1 019
Total											
90	Santé	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	Sciences pures et appliquées	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
92	Sciences de l'administration	n	0	0	1 055	705	35	8	1 090	713	1 803
93	Éducation	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
94	Droit	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
95	Arts, lettres et sciences humaines	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96	Plurisectoriel	n	0	0	0	65	0	3	0	68	68
97	Ensemble des secteurs	n	0	0	1 055	770	35	11	1 090	781	1 871

Les sciences sociales sont comprises dans la catégorie Arts, lettres et sciences humaines. En contrepartie, nous avons choisi d'extraire de cette catégorie les sciences de l'administration qui comptent pour une bonne partie des inscriptions du réseau de l'Université du Québec. Source: SID, Direction de la recherche insitutionnelle, VPER, Université du Québec, 7 juillet 2008.

BILAN 2007-2008

Dans son *Plan de développement stratégique 2004-2010*, l'École nationale d'administration publique présente les quatre grandes orientations qui guident ses activités et ses opérations.

Dans le présent document, nous faisons d'abord état des résultats opérationnels obtenus au cours du dernier exercice financier en fonction des indicateurs de gestion préalablement identifiés. Par la suite, nous décrivons les principales actions qui ont été posées en vue d'atteindre les objectifs fixés en lien avec les quatre grandes orientations de l'École.

I.- RÉSULTATS OPÉRATIONNELS 2007-2008

	INDICATEUR	CIBLES 2007-2008	RÉSULTATS 2007-2008	COMMENTAIRE	CIBLES 2008-2009
1	Résultats budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> Équilibre budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte de l'équilibre budgétaire Provision pour l'équité salariale 	<ul style="list-style-type: none"> La dette globale reste à zéro. 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibre budgétaire et provision pour équité salariale
2	Revenus globaux	<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 2,5 % 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 8,9 % 		<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 2,5 %
3	Clientèles (EEETP)	<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 9,7 % 		<ul style="list-style-type: none"> Croissance de 5 %
4	Qualité de l'enseignement crédité	<ul style="list-style-type: none"> Maintien à 90 % du taux de satisfaction. Finaliser l'évaluation des programmes de maîtrise pour 	<ul style="list-style-type: none"> 90,5 % à l'automne 91,8 % à l'hiver L'évaluation des programmes de maîtrise pour gestionnaires est 	<ul style="list-style-type: none"> La qualité se maintient à un niveau élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien à 90 % Finaliser l'évaluation des programmes de maîtrise pour gestionnaires

	INDICATEUR	CIBLES 2007-2008	RÉSULTATS 2007-2008	COMMENTAIRE	CIBLES 2008-2009
		gestionnaires <ul style="list-style-type: none"> • Apporter les mesures correctrices, le cas échéant. 	en cours de réalisation.		
5	Volume des activités non créditées	Augmentation des bénéfices de 15 à 20 %.	<ul style="list-style-type: none"> • Marge atteinte à 12 % 		<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de 5% des revenus nets
6	Qualité des services de formation non créditée	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien à 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % 		<ul style="list-style-type: none"> • Maintien à 90 %
7	Subventions et contrats en recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de 13,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats satisfaisants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de 5 %
8	Volume de publications en recherche	Croissance des publications.	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de 9 % 		<ul style="list-style-type: none"> • Croissance des publications.
9	Revenus de la coopération internationale	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de 9,7 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de 53 % 		

II.- RÉSULTATS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2004-2010

ORIENTATION 1. AMÉLIORER LA PERTINENCE DE LA FORMATION, DE LA RECHERCHE ET DE L'APPUI AUX ORGANISATIONS EN S'ANCRANT DAVANTAGE DANS LES MILIEUX ET EN COMBLANT LES BESOINS DU SECTEUR PUBLIC

Ancrage dans les milieux

- *Développer de nouveaux programmes d'études et des services aux organisations en fonction de l'évolution des besoins et des réalités de l'administration publique et en impliquant plus étroitement les milieux externes*

Partenariats

Le partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor a été renouvelé sur de nouvelles bases, notamment en ce qui concerne le programme d'accueil gouvernemental et le programme de formation à l'éthique.

Le Centre québécois de leadership, auparavant rattaché à l'École, est maintenant affilié au Centre de services partagés du gouvernement du Québec; des négociations sont actuellement en cours afin d'établir les paramètres d'un nouveau partenariat.

Une entente a été conclue avec l'Association des cadres du gouvernement du Québec ; l'élaboration d'un programme de préparation aux concours de promotion est en cours.

Des pourparlers sont en cours avec l'Institut d'administration publique du Canada afin de mener de façon conjointe des activités internationales; jusqu'à maintenant quelques activités ont eu lieu sans qu'une entente formelle ne soit convenue entre les parties.

Des ententes en matière de formation créditée et de formation non créditée ont été conclues avec les agences de santé et de services sociaux de Saguenay et de Chaudière-Appalaches, et avec le Conseil de santé de la communauté crie.

Des ententes ont été conclues avec l'UQAT et l'UQO afin d'offrir des programmes conjoints de formation.

Une entente est intervenue avec le ministère de la Santé et des Services sociaux pour élaborer conjointement un cadre de référence pour la planification et le développement de la relève; les travaux sont actuellement en cours.

Alliances avec de grandes organisations publiques

Une entente a été conclue avec l'Ordre des administrateurs agréés visant à accréditer les diplômés de la maîtrise l'École.

Innovations

En matière de programmes

Les programmes de stages qui font la renommée de l'École ont tous été revus et actualisés afin de mieux répondre aux besoins exprimés par les organismes d'accueil.

Le programme de maîtrise en gestion des ressources humaines a aussi fait l'objet d'une refonte visant à en renforcer le caractère distinctif .

Le diplôme d'études supérieures spécialisées dans son format enseignement à distance a été lancé au Québec; trois cours ont été offerts au trimestre d'hiver. Une nouvelle plateforme a été utilisée et des activités d'animation ont contribué à attirer les étudiants; en outre, l'équipe d'encadrement a été renformée.

En matière de développement de la recherche

Un Centre d'étude et de recherche en administration fédérale a été implanté.

Un projet de chaire de recherche en gouvernance autochtone a été développé à partir du campus de Gatineau.

En matière de perfectionnement, de services conseils et d'évaluation des compétences

Divers programmes de formation de moyenne durée destinés aux techniciens chefs d'équipe et aux conseillers en gestion des ressources humaines ont été créés. Un système d'apprentissage continu pour les cadres de la fonction publique du Québec est en voie de conception.

Une vaste gamme de services d'appui à la planification et au développement des ressources humaines a été mise sur pied; une offre de coaching et de développement de carrière, de même que de nouveaux outils d'évaluation des compétences, tels que les profils de compétence, des outils en langue anglaise et une banque de tests plus élaborée, ont également été rendus disponibles.

- *Relancer le réseau des diplômés et les associer au développement de l'École*

Une nouvelle stratégie de maillage personnalisée a été développée avec les diplômés dans le but de générer des activités conjointe de développement et d'échanges.

ORIENTATION 2. ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ ET LE RAYONNEMENT DE L'ÉCOLE

Visibilité et notoriété

- *Faire connaître et reconnaître les éléments de spécificité de l'École et ses secteurs d'excellence.*

L'École a développé une stratégie intégrée de gestion des communications avec ses diverses clientèles. Une nouvelle stratégie marketing a été élaborée pour la Direction des services aux organisations. Le site web de l'École a été révisé afin de faire place à un nouveau guichet étudiant.

Un colloque international a été tenu en juin 2008 de concert avec l'Association des anciens de l'ENA. Des ententes de principe ont été conclues avec l'IEP d'Aix-en-Provence, l'Université de Liège et l'ISMANS (Institut supérieur du Mans)

Rayonnement international

Les activités internationales de l'École ont été complètement repensées et fusionnées en une Direction des affaires internationales. La stratégie de développement est en cours de structuration.

ORIENTATION 3. OCCUPER PLUS LARGEMENT LE CHAMP DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU QUÉBEC ET SES DIVERS SECTEURS D'INTERVENTION

Développement territorial

- *Articuler le développement de l'offre de formation autour de secteurs et de thématiques stratégiques*

Des ententes ont été conclues avec deux constituantes du réseau de l'Université du Québec, soit l'UQO et l'UQAT, afin de servir de nouvelles clientèles et de développer de nouveaux marchés.

Un nouveau site de l'ENAP a été ouvert à Saint-Jérôme. L'ENAP à Gatineau a été relocalisée dans une aile spécifique de l'UQO où elle occupe des espaces plus adaptés à ses besoins lui permettant d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants et de leur offrir des services de meilleure qualité.

L'École a offert pour la première année le DESS à distance aux étudiants du Québec; trois cours ont été dispensés au cours du trimestre d'hiver 2008.

De nouveaux programmes ont été offerts aux gestionnaires du secteur de la santé et des services sociaux des communautés cries.

De grands efforts ont été consacrés afin de renforcer la présence de l'École dans le milieu de la fonction publique fédérale.

<p>ORIENTATION 4. AXER LA GESTION SUR LA PERFORMANCE, LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION</p>
--

Synergie interne

- *Revoir les politiques de gestion des ressources humaines*

La fonction de protecteur universitaire a été créée conséquemment à l'adoption du *Règlement sur la protectrice, le protecteur universitaire*.

Les négociations concernant le renouvellement des conventions collectives des trois groupes de travailleurs de l'École ont été entreprises; il en va de même pour ce qui concerne la question de l'équité salariale.

Une étude comparative sur le prix de revient des différentes fonctions de l'École a été entreprise et a permis d'assurer une meilleure planification budgétaire.

- *Compléter l'informatisation du dossier étudiant*

Le module d'évaluation des enseignements en ligne a été implanté avec succès pour l'ensemble des campus.

- *Améliorer la fiabilité des systèmes*

Des travaux ont été entrepris de manière à corriger les failles identifiées concernant la sécurité incendie, la sauvegarde des données, la qualité des vidéoconférences, la mise à jour des logiciels de sécurité; une veille permanente est assurée.

- *Modifier la gouvernance*

Le cadre de gouvernance de l'École a été complètement revu en fonction des nouvelles attentes du gouvernement.

-30-

PERSPECTIVES 2008-2009

Arrivée au terme du deuxième tiers de son plan de développement stratégique, l'École a entrepris un processus de révision de ses objectifs en fonction des besoins exprimés par le milieu. Les activités de développement de l'École porteront essentiellement sur la croissance tant des activités que de la clientèle.

Face aux résultats obtenus jusqu'à présent, force est de constater que la mission de l'École s'avère de plus en plus pertinente. Par suite d'opérations promotionnelles fructueuses ciblées en fonction des types de clientèles de l'École, le nombre d'étudiants est en croissance marquée. Par ailleurs, un plan d'action orienté vers l'augmentation des clientèles favorisera un accroissement des activités de formation et des programmes. Des services aux étudiants plus axés sur la satisfaction des besoins de la clientèle contribueront à la rétention des étudiants et à leur réussite.

L'objectif d'équilibre financier demeure toutefois au cœur des priorités de l'École en matière d'activités de formation et de développement. Une gestion adéquate des ressources permettra d'atteindre à la fois les objectifs financiers et les objectifs académiques.

Dans son plan d'action 2007-2008, l'École a dégagé quatre grands axes de développement.

- 1) les partenariats;
- 2) l'innovation;
- 3) une présence accrue de l'École sur le territoire et des activités plus étendues dans le domaine de l'administration publique
- 4) la gestion exemplaire de l'organisation.

1. LES PARTENARIATS

- Plusieurs ententes de partenariat seront soit renégociées, soit mises sur pied au cours du prochain exercice; c'est le cas avec le ministère des Relations internationale et le Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation (LEPPM), le Groupe La Capitale et la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, le ministre du Conseil exécutif et l'Observatoire de l'administration publique.
- Une nouvelle entente sera conclue avec le Centre des services partagés du gouvernement Québec en matière de formation en gestion.

- Un nouveau modèle d'organisation des services-conseils sera développé et implanté.
- Un plan stratégique de développement en matière d'affaires internationales sera mis sur pied par la Direction des affaires internationales.
- Les stages internationaux seront également réexaminés afin de jeter les bases d'une nouvelle stratégie.
- Un cadre intégré de la gestion des risques sera implanté.
- Les conventions et protocoles régissant les conditions de travail des professeurs, du personnel de soutien, des professionnels et des cadres sont en voie de négociations et des ententes devraient être conclues au cours des prochains mois.
- Les questions relatives à l'équité salariale devraient être résolues pendant le prochain exercice.
- Un plan de développement des services informatiques et la production d'un système d'information de gestion seront au nombre des priorités pour 2008-2009.

2. L'INNOVATION

En ce qui regarde la formation créditée, les programmes de maîtrise pour gestionnaires et de maîtrise en administration internationale seront revus et évalués; le programme de maîtrise à l'intention des administrateurs socio-sanitaires de la communauté crie de même que les programmes en collaboration avec l'UQO et l'UQAT seront implantés.

La direction des services aux organisations continuera à innover en offrant de nouvelles sessions publiques de perfectionnement et en développant des programmes à l'intention de nouvelles clientèles spécifiques, de même que de nouveaux outils d'évaluation des compétences et d'appui au développement de carrière.

En termes de visibilité au plan national, l'École favorisera une stratégie intégrée des communications avec les clientèles de l'École et poursuivra le déploiement du site internet. Par ailleurs, l'École développera un nouveau processus de maillage avec ses diplômés.

Sur la scène internationale, la nouvelle Direction des affaires internationales présentera son plan de développement et sa stratégie de pénétration de marché.

3. UNE PRÉSENCE ACCRUE DE L'ÉCOLE SUR LE TERRITOIRE ET DES ACTIVITÉS PLUS ÉTENDUES DANS LE DOMAINE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'École travaillera à étendre sa présence à la fois dans divers champs sectoriels, comme la santé, et les services sociaux, l'administration fédérale et les communautés autochtones, et , en partenariat avec d'autres institutions universitaires, sur différents

territoires, comme la Côte-Nord et la Gaspésie avec l'UQAR, l'Abitibi avec l'UQAT, et l'Outaouais avec l'UQO.

4. LA GESTION EXEMPLAIRE DE L'ORGANISATION

En matière de gestion de l'information, le plan de classification des documents administratifs sera implanté dans les différents services et directions de l'École, et l'archivage et l'élagage des documents administratifs seront entrepris. Des indicateurs de gestion seront identifiés et l'information de gestion colligée auprès des différents secteurs et des directions concernées permettra de nourrir le système et de fournir des éléments pertinents à la prise de décision éclairée. Le service de l'informatique s'assurera de finaliser certains modules relatifs à la gestion du dossier étudiant, d'améliorer la fiabilité des systèmes de communication et de renforcer les mesures de sécurité des équipements informatiques.

Au plan de la gestion courante, les services administratifs implanteront les procédures relatives à la gestion des crises et des risques.

ENAP

L'UNIVERSITÉ DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

2004-2010



Université du Québec
École nationale d'administration publique



ENAP

PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE
2004-2010

Le plan de développement stratégique 2004-2010
a été approuvé par le Conseil d'administration de l'ENAP
le 11 juin 2004 (résolution no 273-1685).

Dépôt légal – 2^e trimestre 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 1180 – 1271

Ce document est disponible en version
électronique à l'adresse suivante :
www.enap.ca/plan2004-2010

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune
discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

© École nationale d'administration publique
Reproduction autorisée avec mention de la source.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation	5
Mission et raison d'être	6
<ul style="list-style-type: none">• La mission de l'ENAP• Trois champs d'intervention au service d'une même mission	
Le contexte et les enjeux majeurs	7
Le contexte	
<ul style="list-style-type: none">• Le contexte universitaire• Le contexte de l'administration publique• Le contexte financier	
Les enjeux	
<ul style="list-style-type: none">• Le renforcement de l'identité institutionnelle• L'excellence dans la pertinence• L'évolution des besoins et de la concurrence• L'ouverture au monde	
Les choix stratégiques	10
<ul style="list-style-type: none">• Pertinence et ancrage• Visibilité et rayonnement• Développement territorial et ciblé• Imputabilité et performance	
Sommaire	12
<ul style="list-style-type: none">• Quatre enjeux• Trois principes directeurs• Quatre orientations stratégiques	

PRÉSENTATION



L'École nationale d'administration publique est actuellement à une période charnière de son histoire. Après avoir contribué pendant 35 ans au développement de l'administration publique au Québec, l'ENAP est fortement sollicitée par des institutions publiques dont les besoins de renouvellement en gestion sont plus importants que jamais, tant en termes qualitatifs que quantitatifs. Si le Québec s'est doté, en 1969, d'une université spécialisée en administration publique, c'est parce qu'on a cru que le développement d'organisations publiques performantes passait par la formation, le perfectionnement et la recherche en administration publique. J'ai la conviction que cette mission est toujours aussi pertinente, même si elle mérite d'être actualisée dans le contexte des défis actuels du secteur public. C'est ce que nous avons cherché à faire dans le présent plan stratégique.

Ce plan est articulé autour d'une préoccupation majeure : faire en sorte que l'ENAP réponde avec pertinence aux besoins du milieu qui lui confère sa raison d'être, soit celui de l'administration publique au Québec. Pour cela, nous entendons d'abord miser sur un meilleur ancrage de l'École dans son milieu, en multipliant notamment les partenariats avec les acteurs clés du secteur public.

Nous voulons aussi mettre l'accent sur l'amélioration de la visibilité et du rayonnement de l'ENAP : nous sommes fiers de nos activités de formation, de perfectionnement, de recherche, de coopération internationale et d'appui aux organisations publiques, et nous pensons que celles-ci gagneraient à être mieux connues. Mais au-delà de la volonté d'obtenir une

reconnaissance que nous croyons méritée, cette aspiration à une meilleure visibilité devrait nous permettre de rejoindre des clientèles qui ne nous connaissent pas ou nous connaissent mal et d'exercer une influence à la mesure de notre expertise.

La troisième orientation majeure porte sur une meilleure occupation du « territoire » de l'administration publique au Québec. Notre mission nous invite à appuyer le développement de l'administration publique pour l'ensemble du Québec et dans tous les secteurs de l'administration publique. Nous sommes déjà présents dans les principales métropoles régionales du Québec, mais nous considérons que nous devons aussi rejoindre les clientèles plus périphériques, en développant l'enseignement à distance et en établissant des partenariats avec des établissements à vocation régionale de l'Université du Québec. Quant aux secteurs d'activités, nous pensons qu'il est maintenant temps d'investir là où nous ne sommes actuellement pas assez présents, dont ceux de la santé et de la fonction publique fédérale.

Enfin, notre quatrième orientation porte sur la qualité de notre gestion. Nous croyons à cet égard que notre gestion interne doit non seulement nous donner les moyens organisationnels de nos ambitions, mais qu'elle doit en outre s'inspirer des standards élevés dont nous faisons la promotion dans nos enseignements.

Ce plan stratégique est, nous le savons, très ambitieux. Mais il ne fait que refléter les attentes élevées du milieu de l'administration publique à l'égard de son université et la volonté de la communauté de l'ENAP de faire de son école la référence en administration publique au Québec.

Marcel Proulx
Directeur général

MISSION ET RAISON D'ÊTRE

C'est à l'enseigne de la pertinence sociale et d'un meilleur ancrage dans les milieux qu'elle dessert que l'École nationale d'administration publique inscrit son plan de développement stratégique pour l'horizon 2004-2010.

La mission de l'ENAP

Issue d'une volonté de doter le Québec d'une institution de haut savoir en matière de gestion publique, l'ENAP est l'université de l'administration publique. Elle a pour mission de contribuer au développement de l'administration publique à la fois comme champ de connaissance et comme champ de pratique. Dans la poursuite de cette mission, l'ENAP entend **être la référence en matière d'administration publique, au Québec, tant auprès du milieu universitaire que des milieux de pratique.**

L'ENAP réaffirme aujourd'hui son intention de se faire reconnaître comme une force majeure en recherche et de servir de référence à cet égard pour les organisations publiques.

Depuis quelques années, l'École a fait du développement de la recherche en administration publique une **priorité**. Elle réaffirme aujourd'hui son intention de se faire reconnaître comme une force majeure en recherche et de servir de référence à cet égard pour les organisations publiques. En ce sens, l'ENAP privilégie des travaux de recherche appliquée sur les grands enjeux et les tendances qui touchent le secteur public.

Trois champs d'intervention au service d'une même mission

À titre d'école professionnelle, l'ENAP traduit l'exercice de sa mission dans trois grands champs d'intervention : Formation, Recherche, Soutien aux organisations.

L'École forme et veille au perfectionnement des personnes engagées dans le secteur public. En formation créditée, l'ENAP intervient exclusivement aux cycles supérieurs. Ses programmes d'études s'adressent aux gestionnaires publics en exercice, de même qu'aux professionnels et aux jeunes bacheliers qui s'orientent vers une carrière d'administrateur public ou d'analyste. Au doctorat, l'ENAP forme des chercheurs et des spécialistes de pointe en administration publique. Elle soutient également les organisations publiques et leur personnel dans l'actualisation de leurs compétences, en leur offrant des programmes de formation non créditée généraux ou sur mesure.

Six grandes thématiques sont au cœur de son expertise et de ses travaux de recherche :

1. le management public;
2. l'analyse, l'évaluation et le management des politiques et des programmes publics;
3. les dimensions humaines de la gestion publique;
4. les dimensions technologiques de l'organisation;
5. la gouvernance, avec un intérêt particulier pour la veille et l'analyse comparative des systèmes nationaux et internationaux;
6. l'éthique publique.

L'École assiste les institutions du secteur public dans le développement de leurs capacités de gestion et dans la transformation de leurs pratiques organisationnelles. Pour ce faire, en plus de son offre de formation créditée et non créditée, elle met à leur disposition un service d'évaluation des compétences, des services conseils, de même qu'un soutien à la conception et la tenue d'activités de réflexion et d'échange sur l'évolution du management public.

LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

Le contexte

Le contexte universitaire

Alors que le savoir devient la clé de toute prospérité et que l'appel au réseautage se fait clairement entendre, les établissements universitaires sont de plus en plus obligés d'unir leurs capacités tout en veillant à se démarquer et à préserver leur identité propre. En formation comme en recherche, une logique de complémentarité, voire de domaines réservés, s'établit et force les institutions à adopter des profils institutionnels qui mettent en relief leurs forces et leurs compétences distinctives. Les exigences en matière d'imputabilité, d'efficacité et de retombées pour la société s'accroissent. Plus que jamais, l'université doit faire la preuve de l'importance et de la pertinence de son apport social.

Le contexte de l'administration publique

Dans l'ensemble du secteur public, la préparation de la relève devient un enjeu majeur. On anticipe un renouvellement massif de l'effectif, au cours de la prochaine décennie, en particulier chez le personnel de direction. Ce contexte de renouveau des personnes s'accompagne d'une remise en question profonde des pratiques. L'État québécois s'engage dans une vaste opération de modernisation qui l'amènera à revoir toutes ses activités, ses services et ses pratiques.

**Dans l'ensemble du secteur public,
la préparation de la relève
devient un enjeu majeur.**

L'acquisition et l'amélioration continue des compétences, la conception et l'implantation de nouveaux modèles organisationnels, la conception et l'évaluation des politiques et des programmes publics, le recours aux nouvelles technologies pour la prestation électronique de services, les questions éthiques, l'appel au leadership et au transfert rapide des résultats de la recherche dans les communautés de pratique, l'ouverture au monde, les pressions en faveur de l'insertion des institutions dans de vastes réseaux internationaux sont autant de forces qui font croître les attentes et les demandes d'appui adressées à l'ENAP à titre d'université de l'administration publique.

Le contexte financier

Depuis plusieurs années, les universités appellent à un réinvestissement en éducation pour maintenir la qualité et la compétitivité du système universitaire québécois sur l'échiquier mondial. Bien que conscients de l'importance de conserver ces acquis pour la société québécoise, les décideurs politiques font face à des obligations à rencontrer de plus en plus lourdes alors que les ressources disponibles diminuent.

La course effrénée aux clientèles et aux ressources, les appels au partenariat et à la collaboration, la concurrence très forte en matière de recherche et les revendications pour l'accroissement de la recherche en sciences humaines et sociales constituent des défis à relever pour l'ENAP et des signaux qui l'incitent à diversifier ses sources de financement et à trouver des appuis en dehors des sources gouvernementales.

Les enjeux

Les divers éléments de contexte mettent en relief plusieurs enjeux majeurs dont l'ENAP souhaite tenir compte dans son plan de développement stratégique pour l'horizon 2004-2010.

Le renforcement de l'identité institutionnelle

Le contexte universitaire révèle combien il est déterminant pour les institutions d'enseignement supérieur de bien cerner leur profil institutionnel et d'afficher ouvertement leurs compétences distinctives et leurs secteurs d'excellence. Cet appel au renforcement de l'identité institutionnelle ravive la volonté de l'ENAP d'assumer pleinement sa mission particulière d'université de l'administration publique au Québec. Elle y puise une détermination accrue à mieux faire connaître et reconnaître l'ensemble de sa contribution au développement de l'administration publique à travers ses trois grands champs d'intervention que sont la formation, la recherche et l'appui aux organisations publiques. L'ENAP retient également de cet enjeu l'importance de poursuivre sa progression en recherche et de faire reconnaître son leadership en matière de développement de l'administration publique au Québec et sur la scène internationale.

Bien que l'équation entre les impératifs de la recherche universitaire et la nécessité de s'ancrer dans les besoins actuels des milieux de pratique soit difficile à résoudre, elle fait partie de la raison d'être de l'ENAP et se révèle incontournable pour assurer l'avenir de l'École.

L'excellence dans la pertinence

La quête d'excellence qui a toujours animé le monde universitaire se conjugue aujourd'hui avec un devoir de pertinence et une obligation de retombées concrètes et rapides pour la société. En administration publique, comme dans tous les domaines, on s'attend à ce que les nouvelles connaissances servent immédiatement l'action, tant pour les institutions que pour les personnes assumant des rôles de gestionnaires. Plus encore, on souhaite que les besoins qui naissent dans l'action pénètrent à leur tour rapidement les travaux de recherche et enrichissent l'expertise disponible. Pour tout établissement universitaire, ce rapprochement entre savoir et action accentue la préoccupation d'harmoniser les activités de production des nouvelles connaissances et celles destinées au transfert des résultats et découvertes vers les milieux de pratique.

Cet enjeu de pertinence semble encore plus déterminant pour une école professionnelle comme l'ENAP où la clientèle, composée majoritairement de praticiens en exercice, donne lieu à une sorte de test de marché permanent. Bien que l'équation entre les impératifs de la recherche universitaire et la nécessité de s'ancrer dans les besoins actuels des milieux de pratique soit difficile à résoudre, elle fait partie de la raison d'être de l'ENAP et se révèle incontournable pour assurer l'avenir de l'École. L'enjeu l'invite donc à capitaliser sur la valeur ajoutée que représente son statut d'établissement professionnel et l'obligation de marier étroitement la théorie et la pratique. L'ENAP puise dans cet enjeu une volonté accrue de favoriser la meilleure synergie possible entre son offre de formation auprès des gestionnaires publics, ses activités de recherche et son rôle d'accompagnatrice de changements auprès des organisations publiques.

L'évolution des besoins et de la concurrence

Les besoins de formation et d'accompagnement en administration publique sont en croissance. Pour l'ENAP, ces besoins s'incarnent dans trois grands axes d'intervention, soit la préparation de la relève dans le secteur public, les besoins de formation à vie des gestionnaires publics, qui supposent une évaluation et une actualisation périodiques des compétences, et enfin la transformation et l'évolution des organisations publiques qui se déclinent à la fois dans les travaux de recherche et dans les divers services d'appui aux organisations.

En même temps que le contexte en matière de besoins laisse entrevoir un potentiel de développement important pour l'École, il est aussi porteur d'exigences considérables et de menaces si on l'examine sous l'angle du positionnement de l'École dans un environnement de plus en plus compétitif. Les organisations publiques n'ont malheureusement pas toujours les ressources nécessaires pour répondre à tous leurs besoins, incluant ceux de leur personnel. La charge de travail des gestionnaires rend également difficile la décision de s'engager dans un cheminement de formation et de persévérer jusqu'à l'obtention d'un diplôme. Enfin, l'attraction de clientèles de moins en moins captives et de plus en plus exigeantes, le recrutement des enseignants et des chercheurs, l'arrivée de nouveaux fournisseurs de formation sont autant d'éléments qui démontrent que la concurrence s'étend et se diversifie à mesure qu'elle s'accélère.

C'est en s'ancrant solidement dans les communautés de pratique que l'ENAP sera le mieux en mesure de rencontrer, voire d'anticiper, les besoins du secteur public. L'École compte soigner son écoute des milieux et des clientèles afin de bien capter la nouvelle demande et d'en tenir compte rapidement dans son offre de services. Une présence plus soutenue dans tous les milieux de réflexion de l'administration publique lui semble également une priorité pour répondre aux impératifs en matière de pertinence évoqués préalablement. Cet enjeu ravive la volonté de l'École d'occuper encore davantage les secteurs et milieux qui œuvrent à la gestion publique et de rendre ses services accessibles dans les différentes régions du Québec.

L'ouverture au monde

La réputation de l'ENAP sur la scène internationale est enviable. Présente depuis plus de trente ans dans une vingtaine de pays, l'action de l'École s'est exercée jusqu'à présent surtout par le biais de formations non créditées et tournées vers la formation des gestionnaires publics et l'appui au développement de l'enseignement du management public. L'ENAP a amorcé depuis peu un virage en faveur de la formation créditée pour laquelle la demande va croissant sur la scène internationale. L'École est consciente de

l'importance de sensibiliser ses étudiants aux enjeux internationaux. La dimension internationale est considérée à la fois dans le contenu des programmes, dans la composition des groupes d'étudiants et dans le développement de stages ou de sessions de formation à l'étranger. L'École entend persévérer sur la voie de l'internationalisation en misant plus particulièrement sur l'enseignement à distance.

Le développement du diplôme d'administration publique « en ligne » pour un groupe de partenaires internationaux témoigne de cette volonté de l'ENAP d'internationaliser ses programmes d'études et de prolonger son réseau de partenaires sur la scène internationale.

En matière de développement pour les années à venir, l'ENAP voit dans l'enjeu de l'ouverture au monde l'importance de maximiser son action internationale et de l'intégrer plus étroitement à sa mission nationale et aux progrès d'ensemble de l'École. L'enjeu fait également ressortir l'importance pour l'ENAP de diversifier ses appuis financiers de façon à assurer la pérennité de ses partenariats internationaux.

L'École compte poursuivre sur la voie de l'internationalisation en misant plus particulièrement sur l'enseignement à distance.

LES CHOIX STRATÉGIQUES

De sa lecture du contexte et des enjeux, l'ENAP retient trois mots d'ordre - PERTINENCE, VISIBILITÉ, SYNERGIE - pour définir ses choix stratégiques de développement d'ici 2010. L'École choisit de regrouper ses capacités et ses ressources autour de quatre grandes orientations stratégiques, chacune donnant lieu à divers leviers d'intervention et à des actions prioritaires.

L'orientation 1

Améliorer la pertinence de la formation, de la recherche et de l'appui aux organisations en s'ancrant davantage dans les milieux et les besoins du secteur public

L'ENAP entend s'ancrer encore davantage dans les milieux qu'elle dessert afin de demeurer à l'écoute des attentes et de suivre

l'évolution des besoins. Tout en veillant à préserver le caractère fondamental et la visée à long terme de l'enseignement supérieur, l'École s'efforcera de les traduire dans des programmes d'études, des projets de recherche et des services d'appui qui répondent aux besoins actuels des organisations et de leur personnel.

**L'ENAP retient trois mots d'ordre
PERTINENCE, VISIBILITÉ, SYNERGIE
pour définir ses choix stratégiques
de développement d'ici 2010.**

Ancrage dans les milieux

- Développer de nouveaux programmes d'études et des services aux organisations en fonction de l'évolution des besoins et des réalités de l'administration publique et en impliquant plus étroitement les milieux externes.
- Systématiser le processus d'évaluation des programmes de formation et de l'offre de services aux organisations.
- Accroître l'effort de recherche portant sur les enjeux de l'administration publique.
- Relancer le réseau des diplômés et les associer au développement de l'École.
- Mettre en place des mécanismes pour assurer la consultation régulière des étudiants.
- Favoriser les alliances avec les grandes institutions publiques.
- Articuler le développement des méthodes d'enseignement en fonction d'une pédagogie adaptée à la vocation professionnelle de l'École.

Veille sur les tendances

- Systématiser et formaliser davantage le suivi de l'évolution des besoins et des tendances en administration publique, tant du point de vue théorique que pratique.
- Arrimer les activités de veille aux activités de révision des programmes et des services.

L'orientation 2

Accroître la visibilité et le rayonnement de l'École

Par sa relation avec ses clients gestionnaires et ses échanges avec les grandes institutions publiques, l'ENAP assure déjà une présence dans les milieux de pratique. Elle compte soigner encore davantage cette présence et accroître ses activités de promotion afin de donner le maximum de visibilité à ses trois champs d'intervention et à son apport au développement de l'administration publique. En matière de production et de diffusion des nouvelles connaissances, l'ENAP entend faire connaître et reconnaître davantage ses travaux de recherche et jouer encore plus activement son rôle de carrefour dédié à la réflexion sur l'évolution de la gestion publique.

Renforcement de l'identité institutionnelle

- Faire connaître et reconnaître les éléments de spécificité de l'École et ses secteurs d'excellence.
- Appuyer les regroupements stratégiques autour de thématiques rassembleuses et aptes à devenir des pôles d'excellence reconnus.

Visibilité et notoriété

- Se positionner comme un acteur majeur dans la préparation de la relève de gestion dans le secteur public.
- Se faire reconnaître comme une force majeure en recherche et devenir la référence à cet égard pour les organisations publiques.
- Se positionner comme un partenaire stratégique des organisations publiques dans l'actualisation des compétences de leurs gestionnaires et la transformation de leurs pratiques de gestion.
- Accroître la présence de l'École dans les comités, les conseils d'administration et les lieux de réflexion sur l'administration publique.
- Développer une stratégie de communication intégrée faisant valoir la complémentarité des services de l'École.

Rayonnement international

- Arrimer les activités internationales à la mission nationale de l'École.
- Développer une offre de formation créditée pour les clientèles internationales.
- Développer une offre de stages internationaux pour les étudiants de l'ENAP.
- Se positionner comme un partenaire stratégique des administrations publiques québécoises pour l'exportation de leur savoir-faire en gestion publique.
- Diversifier les sources de financement des activités internationales.

L'orientation 3

Occuper plus largement le champ de l'administration publique au Québec et ses divers secteurs d'intervention

Conformément à son mandat national et à sa préoccupation d'accessibilité, l'ENAP entend prolonger la portée de son offre de services afin de couvrir plus largement les divers secteurs de l'administration publique et de rejoindre le plus grand nombre possible de personnes engagées dans la gestion publique.

Couverture territoriale

- Favoriser l'accroissement des clientèles en formation créditée.
- Étendre l'offre de perfectionnement hors Québec et Montréal.
- Développer des partenariats avec les autres établissements de l'Université du Québec pour augmenter l'accessibilité à la formation des gestionnaires du secteur public sur l'ensemble du territoire québécois.

Développement ciblé

- Articuler le développement de l'offre de formation autour de secteurs et de thématiques stratégiques.

L'orientation 4

Axer la gestion sur la performance, la transparence et la responsabilisation

Pour tirer le maximum de profit de ses avantages stratégiques et maximiser ses capacités d'action, la communauté de l'ENAP est consciente de la nécessité de se solidariser autour de projets communs et de développer la meilleure synergie possible entre les trois champs d'intervention de l'École. Dans cette foulée, l'École verra à l'alignement de ses ressources et de ses pratiques en fonction de ses choix stratégiques.

Synergie interne

- Systématiser les occasions d'échange et d'apport mutuel entre les activités d'enseignement, de recherche et d'appui aux organisations.
- Développer la continuité et la modularité entre l'enseignement crédité et la formation non créditée.
- Encourager, valoriser et reconnaître davantage la participation des professeurs aux activités de soutien aux organisations.

Alignement des ressources et des pratiques

- Allouer les ressources en fonction des priorités stratégiques.
- Mettre en place des mécanismes de suivi de la planification.
- Se doter d'un plan de développement des ressources professorales.

Imputabilité et performance administrative

- Assurer le maintien de l'équilibre budgétaire.
- Aligner la reddition de comptes sur la mission et les orientations stratégiques de l'École.
- Revoir les politiques de gestion des ressources humaines.
- Compléter l'informatisation du dossier étudiant.
- Se doter d'un cadre de gestion des risques.
- Se doter d'un plan de développement technologique.

SOMMAIRE

QUATRE ENJEUX

- Le renforcement de l'identité institutionnelle
- L'excellence dans la pertinence
- L'évolution des besoins et de la concurrence
- L'ouverture au monde





TROIS PRINCIPES DIRECTEURS

- Pertinence
- Visibilité
- Synergie



QUATRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- | | |
|--|--|
| 1 <i>Améliorer la pertinence de la formation, de la recherche et de l'appui aux organisations en s'ancrant davantage dans les milieux et les besoins du secteur public.</i> |  <ul style="list-style-type: none">• Ancrage dans les milieux• Veille sur les tendances |
| 2 <i>Accroître la visibilité et le rayonnement de l'École</i> |  <ul style="list-style-type: none">• Renforcement de l'identité institutionnelle• Visibilité et notoriété• Rayonnement international |
| 3 <i>Occuper plus largement le champ de l'administration publique au Québec et ses divers secteurs d'intervention</i> |  <ul style="list-style-type: none">• Couverture territoriale• Développement ciblé |
| 4 <i>Axer la gestion sur la performance, la transparence et la responsabilisation</i> |  <ul style="list-style-type: none">• Synergie interne• Alignement des ressources et des pratiques• Imputabilité et performance administrative |

PERTINENCE, VISIBILITÉ, SYNERGIE

ENAP

www.enap.ca