RAPPORT 2011-2012

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

ENAP
L'Université de l'administration publique

www.enap.ca

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 978007

ÉTAT DU TRAITEMENT

2011-2012

APPROUVÉ PAR LE COMITÉ DE VÉRIFICATION
AU NOM DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE : 18 septembre 2012.

ADMINISTRATEURS :

Mario Girard

Établissement: **École nationale d'administration publique**
Année financière: **2011-2012**

1. Personnel de direction supérieure

		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en $)					
Nom	Fonction	Salaire de base	Autres éléments	Droits d'indemnité de départ etc.	Fondations ou personnes morales	Mois dans fonction	TP: % du temps
Marcel Proulx	Directeur général	153 826	2 087			2	
						2	
Madeleine Moreau	Directrice des services aux organisations	139 829	3774			12	
						12	
Nelson Michaud	Dir. Enseignement et de la recherche	138 445				2	
	Directeur général	155 366	2 411			10	
						12	
Jean Turgeon	Directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim	139 167	2309			10	
						10	
Louise Laflamme	Directrice des services administratifs et secrétaire générale	136 347	3706			12	
						12	

2. Autres catégories de personnel de direction

		Valeur pécuniaire des composantes assujetties à l'impôt (en $)		
Catégorie	**Effectif total (**) de la catégorie**	**Étendue du traitement**	**Salaire base**	**Autres éléments**
Personnel de direction des composantes de l'établissement (*)	8,0	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	138 884 128 521 88 496	2 518 1 765 111
Personnel de direction des services	6,3	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	110 108 116 091 98 246	108 568 19 026 238
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

Établissement: **École nationale d'administration publique**

Personnel de direction supérieure

Droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2011-2012		
Nom	**Fonction**	**(en $)**
Marcel Proulx	Directeur général (mandat terminé)	153 826
Nelson Michaud	Directeur général	155 366
Madeleine Moreau	Directrice des services aux organisations	139 829
Louise Laflamme	Directrice des services administratifs et secrétaire générale	0

NOTES COMPLÉMENTAIRES À L'ÉTAT DU TRAITEMENT

En vertu de la Loi sur l'Université du Québec, plus particulièrement du règlement général 6 : « Ressources humaines », Annexe 6.A, « Protocole des cadres supérieurs », les conditions de travail sont définies comme suit :

3.2 Après quatre (4) années successives de mandat, il acquiert la sécurité d'emploi (et non de fonction), sans diminution de traitement. À moins d'une décision contraire du conseil d'administration de l'établissement ou du comité exécutif de l'Université du Québec en ce qui concerne les cadres supérieurs de l'Université du Québec, il bénéficie des dispositions relatives à la révision de la courbe de rémunération des cadres tel que prévu au programme de rémunération des cadres adopté par l'assemblée des gouverneurs. Il est régi par les mêmes conditions s'il quitte pour un poste autre qu'un poste de cadre supérieur.

3.3 Il bénéficie d'un congé de perfectionnement, d'une durée d'une année, après quatre (4) années de mandat continues, sans diminution de traitement mais avec réintégration selon les termes du paragraphe 3.2. Le montant de toute subvention et de toute bourse de perfectionnement tenant lieu de traitement est déduit du traitement ainsi accordé pendant le congé. Il bénéficie des frais afférents au perfectionnement reconnus aux professeurs conformément aux politiques et pratiques en vigueur dans son établissement. Le comité exécutif de l'Université du Québec détermine les conditions relatives aux frais afférents au perfectionnement de ses cadres supérieurs.

3.5 Le cadre supérieur qui, après quatre (4) années de mandat continues, quitte l'Université du Québec ou l'un de ses établissements et renonce aux avantages énoncées aux paragraphes 3.2 et 3.3 du présent article, a droit à une prime de séparation équivalente à une année de traitement.

3.8 L'avantage énoncé au paragraphe 3.5 ne peut être accordé qu'une seule fois à une même personne, même si celle-ci revient à l'emploi de l'Université du Québec ou de l'un de ses établissements.

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 cheminements 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 connnaissances 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 ADMINSTRATION 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 piblic.

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'un 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 OFFERTS EN COLLABORATION

L'ENAP offre un seul programme en collaboration. En 1996, une entente est intervenue avec l'Université du Québec à Rimouski pour offrir le DESS en administration publique régionale; vingt-quatre personnes ont obtenu leur diplôme de deuxième cycle. Une nouvelle cohorte a été constituée à cette fin au trimestre d'automne 2012.

LES PROGRAMMES OFFERTS À L'ÉTRANGER

L'ENAP dispense le programme de maîtrise en administration publique, option pour gestionnaires, concentration Management public à Haïti depuis 2009; une première cohorte

de 18 étudiants a été diplômée en septembre 2012 et une nouvelle cohorte a débuté à l'été 2012.

Le même programme a également été offert au Vietnam depuis le trimestre d'hiver 2010; 39 étudiants ont reçu leur diplôme en décembre 2011.

Une entente a récemmenet été conclue avec Djibouti et une ochorte débutera le programme dès l'automne 2013.

L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES DEPUIS 2003-2004

Année	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
EETP	*672*	*667*	*674*	*667*	*734*	*792*	*814*	*831*	*839*
Variation	12,4 %	(1%)	1 %	(1 %)	10 %	7,9 %	2,8 %	2,1 %	1,0 %
							12,5 %		

Depuis les cinq dernières années, l'effectif étudiant de l'École a crû de 12,5 %.

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 2003, 2004 et 2005 ont été suivies pendant six ans; celles des années 2005, 2006 et 2007 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, 80,6 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 55,8 % l'étaient à temps partiel. Parmi les étudiants qui ont mis quatre ans à compléter leur programme, 70,8 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 39,5 % l'étaient à temps partiel.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (6 ANS)

Maîtrise - Cohorte Automne 2003 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	74	82,2	92	60,5	166	68,6	7,4	5,8
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	2	2,2			2	0,8	11,0	9,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	1,1	7	4,6	8	3,3	10,8	6,0
Nouvelles inscriptions	90	37,2	152	62,8	242	100,0		
Taux de diplomation	72,7 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2004 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	84	82,4	83	55,3	167	66,2	8,0	6,3
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	1	1,0	3	2,0	4	1,6	11,3	7,5
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	2	2,0	1	0,7	3	1,2	10,3	7,7
Nouvelles inscriptions	102	40,5	150	59,5	252	100,0		
Taux de diplomation	69,0 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2005 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	71	77,2	77	51,7	148	61,4	7,9	6,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	3,3	5	3,4	8	3,3	11,0	8,8
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	2	2,2	7	4,7	9	3,7	10,9	6,3
Nouvelles inscriptions	92	38,2	149	61,8	241	100,0		
Taux de diplomation	68,5 %							

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

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (4 ANS)

Maîtrise - Cohorte Automne 2005 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	70	76,1	55	36,9	125	51,9	6,6	5,4
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	3	3,3	2	1,3	5	2,1	9,2	7,8
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	1,1	4	2,7	5	2,1	6,6	5,4
Nouvelles inscriptions	92	38,2	149	61,8	241	100,0		
Taux de diplomation	56,0 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2006 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	69	65,1	61	43,3	130	52,7	7,0	5,5
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	4	3,8	2	1,4	6	2,4	7,7	7,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	4	3,8	1	0,7	5	2,0	6,6	4,6
Nouvelles inscriptions	106	42,9	141	57,1	247	100,0		
Taux de diplomation	57,1 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2007 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	90	71,4	67	38,3	157	52,2	7,3	5,9
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	2	1,6	2	1,1	4	1,3	5,8	5,3
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	3	2,4	2	1,1	5	1,7	4,6	3,6
Nouvelles inscriptions	126	41,9	175	58,1	301	100,0		
Taux de diplomation	55,1 %							

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 2001, 2002 et 2003 ont été suivies pendant huit ans.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT (8 ANS)

Doctorat - Cohorte Automne 2001 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	75,0	1	25,0	4	100,0		
Taux de diplomation	0,0 %							

Doctorat - Cohorte Automne 2002 suivie pendant huit ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	1	25,0			1	16,7	13,0	13,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	1	25,0			1	16,7	11,0	9,0
Nouvelles inscriptions	4	66,7	2	33,3	6	100,0		
Taux de diplomation	33,4 %							

Doctorat - Cohorte Automne 2003 suivie pendant huit ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	2	33,3	1	50,0	3	37,5	15,0	15,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre								
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre								
Nouvelles inscriptions	6	75,0	2	25,0	8	100,0		
Taux de diplomation	37,5 %							

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

L'HISTORIQUE DES DIPLÔMÉS (1972-2011)

Programme	Nombre de diplômés depuis la création du programme jusqu'à 2009			Année 2010	Année 2011	Variation sur deux ans	Nombre total de diplômés
	1989-2009	1972-2009	1997 - 2009				
DESS	2 555			80	91	13,8 %	**2 726**
Maîtrise		5 363		348	392	12,6 %	**6 103**
Doctorat			13	1		100,0 %	**14**
Total programme	**7 931**			**429**	**483**	**12,6 %**	**8 843**

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

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET SELON LE SEXE (1998-2011)

Une proportion plus grande de femmes que d'hommes s'inscrivent aux programmes courts, au DESS et à la maîtrise. Dans les programmes de troisième cycle, les hommes sont nettement plus présents.

Programmes	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Programmes courts de 2e cycle	2 111	44,2	2 661	55,8	4 772	20,3
DESS	2 214	44,7	2 742	55,3	4 956	21,1
Maîtrise	6 013	48,9	6 277	51,1	12 290	52,3
Programme court de 3e cycle	90	63,4	52	36,6	142	0,6
Doctorat	280	58,9	195	41,1	475	2,0
Études libres	406	46,2	473	53,8	879	3,7
Propédeutique			2	100,0	2	0,0
Total programme	**11 114**	**47,3**	**12 402**	**52,7**	**23 516**	**100,0**

* Le tableau cumule les inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2011.
Source : Base de données PRISME, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec.

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LE SEXE (1998-2011)

Jusqu'à 2000-2001, les hommes étaient 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 20,4 %.

Année	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1998	700	53,7	603	46,3	1 303	5,5
1999	543	50,1	540	49,9	1 083	4,6
2000	572	47,8	625	52,2	1 197	5,1
2001	699	50,0	699	50,0	1 398	5,9
2002	758	48,1	818	51,9	1 576	6,7
2003	801	47,9	870	52,1	1 671	7,1
2004	785	45,9	924	54,1	1 709	7,3
2005	814	45,4	977	54,6	1 791	7,6
2006	861	46,7	981	53,3	1 842	7,8
2007	852	45,5	1 019	54,5	1 871	8,0
2008	902	46,9	1 021	53,1	1 923	8,2
2009	940	46,6	1 077	53,4	2 017	8,6
2010	959	45,9	1 130	54,1	2 089	8,9
2011	928	45,4	1 118	54,6	2 046	8,7
Total	**11 114**	**47,3**	**12 402**	**52,7**	**23 516**	**100,0**

* Les données sont spécifiques aux trimestres d'automne.
Source : Base de données PRISME, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec.

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Les effectifs professoraux sont demeurés sensiblement les mêmes depuis l'exercice précédent; un nouveau professeur a été embauché et deux ont pris leur retraite, portant ainsi le nombre de professeurs réguliers de 44 à 43 au 30 avril 2011. Deux professeurs invités ont collaboré avec l'École; les 33 professeurs associés et les 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. Depuis l'année 2000, l'embauche des effectifs professoraux s'est traduit par l'arrivée de 17 hommes et de 15 femmes.

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

BILAN 2011-2012

LA RECHERCHE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Au cours des dix dernières années, l'ENAP a orienté une partie de ses efforts de développement dans le secteur de la recherche. Ces efforts se sont d'abord traduits par la création en 2005 de quatre nouveaux regroupements de recherche. Ainsi, aux travaux de L'Observatoire de l'administration publique (OAP, 1983) et du Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO, 2003) sont venus se greffer ceux du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), du Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé (GEPPS), du Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation (LEPPM) et de la Chaire La Capitale en leadership. Puis en 2010 et 2011, trois chaires de recherche du Canada (CRC) appuyées par les IRSC (CRC sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé, GETOSS) et le CRSH (CRC sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables – CRÉVAJ et CRC en économie politique internationale et comparée – CRÉPIC) ont été attribuées à l'ENAP. Ces chaires sont venues confirmer la place de plus en plus importante occupée par notre université dans le milieu de la recherche universitaire. L'ensemble de ces pôles et chaires participe à l'enrichissement de nos axes prioritaires de recherche, à savoir le management public (leadership, innovation, performance et transformation de la gestion publique), la gouvernance publique et les nouvelles formes de gouvernance publique, le management du réseau de la santé et ses politiques, l'analyse, le développement et l'évaluation des politiques et programmes publics de même que la gestion et les politiques internationales.

La volonté institutionnelle adoptée par l'ENAP en matière de recherche peut être illustrée en recourant à quelques données quantitatives. L'examen du tableau 1 permet de constater que le financement de la recherche a connu un important bond en avant entre 2001 et 2005, lequel a ensuite été suivi d'une croissance constante mais modérée au cours des années subséquentes. Le tableau 1 fait également ressortir la part toujours croissante de la valeur des subventions. Ainsi, entre 2001 et 2012, le rapport entre la recherche commanditée et la recherche subventionnée semble vouloir s'inverser. En effet, en 2001-2002, 20% du financement de la recherche provenait de subventions alors que dix ans plus tard, ce pourcentage s'élevait à près de 50%. Par contre, ce tableau passe sous silence un élément très important démontré par le tableau 2. Bien que la valeur du financement de la recherche commanditée ait, à l'instar de la recherche subventionnée, connu une croissance positive, le nombre de contrats a pour sa part diminué de façon constante entre 2005 et 2012.

Tableau 1

Croissance de la recherche subventionnée à l'ENAP
2000-2001 à 2011-2012

	2001-2002 $	**2005-2006 $**	**2009-2010 $**	**2011-2012 $**
Subventions	236 200	1 300 484	1 921 392	2 594 890
Contrats	944 800	1 793 393	1 962 384	2 603 489
Total	1 181 000	3 093 877	3 883 776	5 198 379
% subventions	**20,0%**	**42,0%**	**49,5%**	**49,9%**
% contrats	80,0%	58,0%	50,5%	50,1%

Sources : L'Université du Québec en quelques chiffres (2001-2002, p. 16 ; 2002-2003, p. 18; 2003-2004, p. 18; 2004-2005, p. 18),
http://www.uquebec.ca/communications/archives_uqqc.htm
Traitement de l'information : Direction de la recherche institutionnelle, VPER, Université du Québec,
IFR, 13/03/2013 15:18:29

Tableau 2

Évolution du nombre de projets de recherche commandités et subventionnés
2001-2002 à 2011-2012

	2005-2006	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**
	N	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**
Contrats	61	64	58	53	50	50	46
Subventions	46	39	45	42	43	40	48
Total	107	103	103	95	93	90	94
% contrats	57,0	62,1	56,3	55,8	53,8	55,6	48,9
% subventions	**43,0**	**37,9**	**43,7**	**44,2**	**46,2**	**44,4**	**51,1**

Note : Ces données excluent les demandes de subvention non financées.
Sources : *L'Université du Québec en quelques chiffres* (2001-2002, p. 16 ; 2002-2003, p. 18; 2003-2004, p. 18; 2004-2005, p. 18),
http://www.uquebec.ca/communications/archives_uqqc.htm
Traitement de l'information: Direction de la recherche institutionnelle, VPER, Université du Québec
Source: IFR, 13/03/2013 15:18:29

Que retient-on à la lumière des données colligées pour la période 2001 à 2012? Ces informations permettent d'établir que les chercheurs de l'École ont élargi l'éventail des possibilités de financement en participant de plus en plus aux différents concours des organismes subventionnaires majeurs. Ce choix collectif leur a permis de se tailler une place parmi les chercheurs en sciences humaines et sociales qui reçoivent un appui par les trois Conseils et les Fonds de recherche du Québec. De même, il est établi, sans que nous soyons en mesure pour le moment de l'évaluer très précisément, que les chercheurs de l'ENAP se sont inscrits dans la mouvance d'élaboration et d'extension des collaborations de recherche, et ce, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Faits saillants de l'année 2010-2011 et 2011-2012

Au cours des 24 derniers mois, la qualité du corps professoral et les efforts consentis par ces derniers en recherche ont été reconnus de différentes manières qu'il importe de mentionner.

- Outre l'arrivée des chaires de recherche du Canada, l'ENAP, par le biais de la CRÉVAJ, s'est vue octroyer sa première subvention FCI afin d'aménager le laboratoire d'analyse de données du professeur Martin Goyette;
- Les professeurs chercheurs Martin Goyette, titulaire de la CRÉVAJ de même que Jean Turgeon (directeur du GEPPS et DER par intérim) ont été accueillis au sein du Cercle d'excellence de l'Université du Québec pour leur contribution exceptionnelle au cours des derniers mois;
- Le professeur Stéphane Paquin a été nommé « ambassadeur de Montréal » par le Palais des congrès de Montréal dans le cadre du 2e Rendez-vous du Savoir. Ce dernier a également reçu un prix Gémeau (meilleure série documentaire : rédaction d'un épisode sur Brian Mulroney);
- Natalie Rinfret, directrice de La Chaire La Capitale a reçu la médaille d'argent de l'IAPC/Deloitte de leadership dans le secteur public;
- Une équipe de recherche franco-québécoise dont fait partie le professeur chercheur Louis Demers a obtenu une des huit subventions accordées à la suite de l'appel de propositions ANR-FRQSC. D'une durée de trois ans, ce projet vise à effectuer une étude comparée des réformes institutionnelles sur l'intégration des services gérontologiques en France et au Québec.

Activités de recherche au sein des chaires et pôles

Le tableau général qui a été esquissé en matière de recherche subventionnée et commanditée à l'ENAP exige maintenant de passer à une échelle plus fine, à savoir l'état de la situation au sein des différents pôles et chaires.

LES CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

Dans le cadre du programme fédéral de développement de la recherche, l'École s'est vue octroyer trois chaires de recherche du Canada. Situées au campus de Montréal, les chaires ont permis à l'École d'accentuer ses efforts de développement et de rayonnement.

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

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

Au cours de la dernière année, sept activités de recherche étaient associées à la Chaire. De ce nombre, cinq étaient financées par le CRSH et les IRSC, tandis que les deux autres étaient appuyées par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Le titulaire de la Chaire a par ailleurs réalisé vingt publications. D'autres projets de publications sont en cours de préparation dont l'un porte sur l'engagement des patients comme levier de transformation et d'amélioration des systèmes de santé, un autre est axé sur le processus de valorisation du recours à la santé dans la formulation des politiques gouvernementales. Soulignons enfin que Jean-Louis Denis a présidé et participé à l'organisation de Conférences telle la conférence de l'Association canadienne pour la recherche sur les services et politiques de santé.

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 Martin Goyette vise l'acquisition de connaissances nouvelles sur les méthodologies d'évaluation de l'action publique ainsi que sur l'amélioration des connaissances autour de la mise en œuvre de l'action publique et ses effets.

La Chaire est un lieu de recherche de pointe qui rassemble des étudiants et des spécialistes des jeunes et des services aux populations vulnérables. Elle constitue un espace d'analyse, de développement et d'évaluation afin d'améliorer ces services.

Au cours de la dernière année, sept activités de recherche étaient associées à la Chaire. De ce nombre, trois étaient financées par les principaux organismes subventionnaires québécois et canadiens, tandis que les autres étaient appuyées par d'autres organismes tel le Secrétariat à la jeunesse. L'ensemble de ces projets de recherche est mené dans l'un ou l'autre des trois axes suivants, soit l'évaluation de l'implantation de l'action publique, l'évaluation des effets de l'action publique de même que la conception et le développement de nouvelles pratiques sociales.

Outre les activités de recherche, le titulaire de la Chaire a participé à 15 conférences et organisé un colloque intitulé *Partenariat et continuité des services à la jeunesse : entre dérive managérialiste et innovation sociale*, dans le cadre du congrès de l'ACFAS. Le professeur Goyette a par ailleurs codirigé l'ouvrage collectif intitulé *Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté : concepts, figures et pratiques*. Cet ouvrage est paru aux Presses de l'Université du Québec en 2011.

Chaire de recherche du Canada en économie politique internationale et comparée (CREPIC)

La Chaire de recherche du Canada en économie politique internationale et comparée (CRÉPIC), dont le professeur Stéphane Paquin est le titulaire, propose deux axes de recherche fondamentaux. Le premier porte sur la relation entre l'État et le marché. Dans le cadre de cet axe, on s'intéresse plus particulièrement à la résilience des États, notamment des pays sociaux-démocrates, face à la mondialisation. Le deuxième axe se concentre sur les négociations internationales, le fédéralisme et la gouvernance à paliers multiples. Au sein de cet axe, le titulaire s'attarde plus précisément sur le rôle des États fédérés dans la négociation et la mise en œuvre de traités internationaux, surtout ceux concernant le commerce et les changements climatiques.

Outre les recherches réalisées, le titulaire de la Chaire a mené plusieurs activités contribuant à la visibilité et au rayonnement de l'ENAP. À titre d'exemple, le professeur Paquin codirige, avec la professeure Lourdes Sola du Brésil, un comité de recherche en économie politique internationale comprenant plus de 20 chercheurs de nombreux pays au sein de l'*International Political Science Association*. S. Paquin agit également à titre de président du comité organisateur du 23ème Congrès mondial de sciences politiques qui se tiendra à Montréal en 2014. Au cours de la dernière année, il a également mis en œuvre d'autres partenariats avec des institutions de renommées internationales dont le Centre d'études et de recherches internationales de Sciences-Po à Paris. Soulignons que Stéphane Paquin a été nommé Directeur scientifique de L'Observatoire de l'administration publique ainsi que rédacteur en chef de la revue *Télescope*. Ce dernier est aussi codirecteur de la collection « Politique mondiale » aux Presses de l'Université de Montréal.

LES PÔLES DE RECHERCHE

Les pôles de recherche rattachés à l'ENAP sont également très dynamiques. Ils génèrent une activité intellectuelle des plus stimulantes qui témoignent de la vivacité de la recherche au sein de notre établissement.

L'Observatoire de l'administration publique (OAP)

L'Observatoire de l'administration publique examine et étudie, dans une perspective comparative, la mise en œuvre des réformes administratives publiques engagées dans les pays développés ou en transition. L'Observatoire exerce des activités de veille, lesquelles donnent lieu à quatre publications soit *Observgo, Parallèle, Télescope* et *Éthique publique*. Depuis sa création en 2003, le Bulletin *Observgo* a connu une croissance remarquable avec à ce jour plus de 16 000 abonnés issus des secteurs public, privé et universitaire. Par son caractère unique, ce bulletin occupe une place incontournable dans la détection des tendances émergentes au sein de l'administration publique.

Au cours de l'année 2011-2012, L'Observatoire a réalisé plus d'une vingtaine de recherches comparatives menées pour le compte de ministères ou d'organismes publics sur des thèmes liés à la gestion et aux politiques publiques totalisant près d'un million de dollars. Grâce au soutien financier du Fonds Inukshuk, L'Observatoire a également opérationnalisé le projet de dictionnaire encyclopédique de l'administration publique en ligne. Fruit d'une collaboration éditoriale entre une cinquantaine de chercheurs et experts provenant du Québec, du Canada, de la France, du Royaume-Uni et de la Suisse, ce projet a permis de mettre à jour les connaissances en administration publique en ciblant des mots clés dont la compréhension nécessite plus d'explications que ce qui est offert dans les dictionnaires usuels. Près de 75 notions ont fait l'objet d'une définition par un expert.

Le Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation (LEPPM)

Le LEPPM s'intéresse aux conséquences de la mondialisation sur la formulation des politiques publiques en matière de sécurité, d'environnement, d'éducation, de santé, d'économie et de culture.

Au cours de l'année 2011-2012, le LEPPM a publié trois nouveaux cahiers de recherche portant sur les relations internationales des entités non souveraines, le « soft power » des États fédérés et la Chine de même que la gestion de l'offre de produits agricoles au Québec et les négociations commerciales multilatérales.

Outre ces activités, le LEPPM offre une vaste gamme de produits et organise des activités ayant pour but d'assurer la veille sur les tendances imprimées par la mondialisation et qui peuvent affecter le Québec et ses politiques (*Capsules Monde*). Il élabore également des analyses anticipant les effets de ces tendances dans divers champs d'activité publiques

(*Rapport évolutif* et *Cahier de recherche*) Grâce à son Bulletin trimestriel, il attire l'attention sur les rencontres à caractère international.

Enfin, le LEPPM a collaboré au cours de l'année à un certain nombre d'activités en lien avec ses préoccupations. Mentionnons à titre d'exemple l'organisation d'un Dialogue entre l'école supérieure d'administration publique de Moscou et l'ENAP sur l'adhésion de la Russie à l'OMC. Cette rencontre sans précédent a permis au LEPPM de connaître les préoccupations actuelles de l'administration publique russe quant aux défis à relever en prévision de l'adhésion imminente de ce pays à l'OMC. La rencontre a aussi permis à l'ENAP d'offrir une formation spécialisée aux administrateurs russes. En collaboration avec la Fondation Trudeau et *Ryerson College*, le LEPPM a également organisé un colloque sur le pluralisme religieux et l'immigration. Soulignons enfin que le laboratoire a réalisé neuf mandats de recherche pour le compte de différents ministères et organismes publics.

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

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

En 2011-2012, le CREXE a travaillé sur 29 projets de recherche et d'expertise pour différents ministères, organismes gouvernementaux et organismes non gouvernementaux. Il a ainsi participé à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des interventions publiques tout en contribuant à faciliter la gestion et la prise de décision au sein des administrations publiques. Le volume des contrats de recherche ainsi financés a connu une progression budgétaire importante de près de 25 % par rapport à l'année précédente.

Outre les activités de recherche, les chercheurs du CREXE ont été très actifs pour renforcer les collaborations tant dans le milieu universitaire qu'au sein d'organismes évoluant en évaluation de programmes. Enfin, les membres du CREXE ont publié quatre chapitres de livres et huit articles scientifiques, effectué 19 communications au Canada et à l'étranger et organisé un colloque lors du Congrès de l'ACFAS 2011.

En ce qui a trait aux activités d'enseignement, la contribution des membres du CREXE a pris la forme de prestations de cours liées à l'évaluation de programme (tant en ligne qu'en classe), d'une révision du contenu du cours Principes, processus et méthodes d'évaluation de programme, d'encadrement d'étudiants et de supervision de stages. Le CREXE a également été impliqué dans le Programme international de formation en évaluation du

développement (PIFED) lancé par l'ENAP ainsi que dans la formation sur le développement durable destinée aux administrateurs publics du Sénégal et du Mali.

Enfin, il importe de saluer les efforts déployés par nos professeurs en évaluation, lesquels ont permis à l'ENAP d'être reconnue comme l'université offrant, dans l'ensemble du Canada, la formation la mieux adaptée aux besoins des administrations publiques dans le secteur de l'évaluation de programmes[1].

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public dont la titulaire est Natalie Rinfret a pour mission de contribuer à l'avancement des connaissances en leadership public et de satisfaire les besoins des milieux de pratique. Dans cet esprit, elle a créé et administre le programme de mentorat et de développement *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*, dont le rôle est de développer la relève managériale de l'administration publique québécoise. Elle en est à sa troisième cohorte. Ce programme a remporté la médaille d'argent dans la catégorie *Éducation* au prix de leadership de l' l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC).

Le *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* donne également lieu à une recherche action ayant pour objectif de recenser des pratiques exemplaires de développement de la relève des leaders de l'administration publique, et ce, en analysant le profil des compétences des participants dans le temps, en suivant leur cheminement de carrière sur cinq ans et en évaluant l'utilité du mentorat comme pratique de développement du leadership et de transfert des connaissances chez les participants. Depuis la création du Cercle, le Secrétariat du Conseil du trésor contribue financièrement à ce projet de recherche qui correspond à son intérêt pour le développement et le transfert des connaissances chez les participants du programme.

Outre ce programme de recherche, d'autres projets de recherche sont menés dans l'un ou l'autre des quatre axes suivants : style de leadership et changement, leadership des secteurs privé et public, leadership transformationnel et qualité de vie de même qu'évaluation des compétences et profil des leaders.

Soulignons que la titulaire de la Chaire a participé à cinq activités de formation et de transfert destinées à des organisations publiques. Elle a également présenté des communications scientifiques dans le cadre de colloques et congrès scientifiques. Ces différentes activités de recherche ont donné lieu à la publication de quatre articles avec comité de lecture et d'un rapport de recherche. Enfin, dans le cadre de sa mission, la Chaire a produit trois midis rencontre auxquels ont participé diverses personnalités publiques.

1.HUNTER, Theresa, MCDAVID, Jim (2012). Assessing the Feasibility of Increasing Access to Graduate-Level Evaluation Credentials for Government of Canada Federal Evaluators, rapport préparé par le Consortium of Universities for Evaluation Education (CUEE) et réalisé à l'Université de Victoria pour le compte du Centre d'excellence en évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (mars), 48 pages.

Le Centre de recherche en gouvernance (CERGO)

Le Centre de recherche en gouvernance (CERGO) étudie l'évolution de l'État et sa capacité de développer ses politiques. Une quinzaine de professeurs chercheurs s'intéressent à ces concepts et produisent différents travaux de recherche, notamment sur les pratiques entrepreneuriales et la transformation du secteur public, les modes de gouvernance des entreprises collectives, le gouvernement électronique, la dynamique organisationnelle des entreprises publiques et l'analyse financière des sociétés d'État. Les chercheurs du CERGO traitent aussi des questions d'éthique liées aux politiques et à la gestion publique.

Au cours de la dernière année, le Centre a réalisé cinq publications et participé en janvier 2012 au *Séminaire de réflexion sur l'éthique et la bonne gouvernance publique dans le contexte du rapport Duchesneau.*

Par ailleurs, les membres du CERGO ont également conduit plusieurs projets de recherche. On songe, par exemple, au projet relatif à l'impact social des loteries chez les aînés, à celui portant sur l'évaluation des nouveaux modes d'organisation des services de première ligne de même qu'au projet axé sur la résilience des organisations responsables des infrastructures essentielles. Plusieurs publications sont également issues des recherches menées par les membres du CERGO. Ces derniers ont par ailleurs été invités à donner plusieurs conférences et séminaires au Canada et à l'étranger.

Le Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé (GEPPS)

Les travaux du GEPPS sont axés sur l'analyse du processus décisionnel, de l'évaluation prospective d'impact sur la santé ainsi que sur l'utilisation et l'appropriation des connaissances en lien avec la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique. Les études réalisées visent une meilleure compréhension du processus d'élaboration des politiques publiques de manière à favoriser, d'une part, l'intégration des impacts sur la santé dans les mesures gouvernementales et, d'autre part, le partage des connaissances entre le milieu scientifique et celui de l'administration publique.

Au cours de la dernière année, le GEPPS a, en lien avec sa mission, réalisé quelques publications et communications scientifiques. Les chercheurs de ce groupe ont également procédé à la rédaction du rapport final d'une action concertée relative à l'adoption de politiques publiques favorables à la santé pour le Québec et portant plus particulièrement sur les *Concepts et méthodes pour l'analyse des actions gouvernementales pouvant avoir des impacts sur la santé et le bien-être des populations.* Les résultats de ce projet de recherche financé entre 2004 et 2011 par les FRQ Santé et Société Culture ainsi que par le ministère de la Santé et des Services sociaux ont été présentés dans le cadre d'une activité finale de transfert de connaissances.

CONCLUSION

Au terme de cette partie sur la recherche conduite à l'ENAP, quelques éléments méritent d'être rappelés à l'attention du lecteur.

Au cours des dix dernières années, l'ENAP a consenti beaucoup d'efforts dans le développement et le soutien à la recherche. Ceux-ci semblent avoir porté fruit puisqu'entre 2001 et 2012, la valeur de la recherche commanditée et subventionnée a augmenté de façon constante. En outre, cette augmentation a été plus marquée du côté de la recherche subventionnée, notamment en termes de nombre de projets financés. Les différentes activités de recherche et de transfert de connaissances conduites au sein des pôles et chaires traduisent également l'existence d'une diversité importante de la recherche subventionnée et commanditée, laquelle priorise d'ailleurs les axes stratégiques de recherche de l'ENAP (management public, évaluation des politiques et actions publiques, gestion et politiques internationales, etc.).

Consciente de l'existence d'une concurrence de plus en plus vive entre, d'une part, les universités québécoises et, d'autre part, l'ensemble des universités canadiennes, l'ENAP souhaite pouvoir poursuivre dans la même direction. Sous l'angle prospectif, des efforts doivent être consentis afin de pouvoir recruter des professeurs capables de poursuivre ces efforts de recherche en fonction des tendances internationales en administration publique et des orientations des organismes subventionnaires québécois et canadiens.

L'ENAP À L'INTERNATIONAL

Sur la scène internationale, l'ENAP a poursuivi sa lancée en réalisant des interventions et en concluant des ententes de partenariat avec d'autres pays en matière de formation ou de service-conseil.

- **Djibouti** – L'ENAP a convenu d'une entente avec le gouvernement de Djibouti. Cette entente vise à renforcer les capacités de l'administration publique de ce pays et à transférer une expertise durable au sein de son administration.

- **Haïti** – Le Projet d'appui au renforcement de la gestion publique (PARGEP), mis en œuvre par l'ENAP avec le soutien de l'ACDI et du gouvernement du Québec, a repris ses activités suite au séisme du 12 janvier 2010. Dix-huit étudiants-fonctionnaires haïtiens ont obtenu leur diplôme de maîtrise en administration publique en 2012, et une seconde cohorte d'une vingtaine d'étudiants a débuté ses cours. Des pools de formateurs haïtiens en gestion de projets (24 cadres formés) et en communication en situation d'urgence (21 cadres formés) ont été mis sur pied. Plusieurs missions d'experts publics québécois ont également été réalisées en appui au gouvernement haïtien.

- **Afrique francophone** – L'ENAP, en collaboration avec la Banque mondiale, offre à une clientèle de l'Afrique francophone, le Programme international de formation en évaluation du développement. Grâce à une entente signée avec l'Agence canadienne de développement international, l'ENAP est en mesure d'offrir des bourses à des participants de pays de l'Afrique francophone qui œuvrent dans le domaine de l'évaluation.

- **Gabon** – Une entente cadre est intervenue avec la République du Gabon concernant le renforcement des capacités de l'administration de ce pays, par la formation des secrétaires généraux et des directeurs généraux et par un appui à la réforme de son école nationale d'administration. Dans le cadre de cette entente, l'ENAP a offert, à des hauts fonctionnaires gabonais, une formation en matière de coordination gouvernementale.

- **Sénégal** – L'ENAP et l'École nationale d'administration du Sénégal ont signé un protocole de coopération d'une durée de trois ans.

- **Togo** – Un accord-cadre a été signé entre le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative du Togo et l'ENAP. Dans ce contexte, l'ENAP réalise des travaux visant le renforcement de l'École nationale d'administration du Togo.

- **Guinée** – L'ENAP a signé une entente avec la Guinée et elle a notamment offert, dans ce cadre, un atelier sur la mise en place d'une École nationale d'administration en Guinée.

- **Koweït** – L'ENAP, via le Centre de valorisation internationale de l'expertise publique québécoise (CVIEPQ), a signé une entente dans le but de réaliser l'évaluation actuarielle du régime de pensions du Koweït.

- **Trinité et Tobago** – L'ENAP, également par l'entremise du CVIEPQ, a été retenue pour faire l'évaluation actuarielle du régime de pensions de Trinité et Tobago.

- **Mali** – L'ENAP a signé un accord de collaboration avec le Centre de formation pour le développement (CFD) du Mali afin d'offrir des sessions de formation à distance par vidéoconférence et délivrées par les formateurs de l'ENAP aux étudiants du CFD.

- **Vietnam** – L'exportabilité de l'expertise québécoise en formation à la gestion a permis de convenir d'une entente avec l'Académie nationale en administration publique du Vietnam (ANAP) pour la diffusion de son programme de maîtrise en administration publique. Dans ce contexte, l'ENAP a notamment offert une formation au personnel de l'ANAP.

LA FORMATION CONTINUE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Depuis la création de l'ENAP, la composante principale initiale de ce qu'est aujourd'hui la Direction des services aux organisations (DSO) a été et demeure toujours le perfectionnement, désormais appelé « formation continue ». À l'origine, peu d'éléments distinguaient les services de formation continue de l'ENAP des autres universités, outre la sphère particulière d'activités de l'École, soit l'administration publique.

En 2001, la mise en place de la DSO a permis une diversification importante des produits et services offerts, une augmentation de la qualité de ces produits et services et la poursuite du développement du savoir-faire en gestion publique et de son application concrète. Depuis, la structure organisationnelle propre et unique à la DSO, constituée d'une équipe de chargés de projets spécialistes de l'ingénierie de la formation, du conseil en gestion, de la mesure et de l'évaluation, a permis de s'associer des intervenants externes qualifiés, orientés sur la pratique et possédant une grande expertise et connaissance des milieux publics et de leurs enjeux.

Cette maîtrise de la réalité pratique des milieux publics a grandement favorisé l'établissement de partenariats avec différents acteurs et a, par conséquent, contribué à la reconnaissance de l'ENAP comme joueur majeur dans le développement des compétences des gestionnaires de l'Administration publique.

La formation continue demeure la composante la plus importante de la DSO et l'innovation dans cette sphère d'activité sera un enjeu incontournable afin de maintenir cette assise. Toutefois, cette composante s'intègre désormais dans une dimension plus large de *développement des compétences en gestion* qui englobe à la fois l'évaluation, le coaching, l'orientation de carrière et le conseil en gestion de plus en plus sollicité par les dirigeants et gestionnaires de tous niveaux dans l'exercice de leurs fonctions. C'est cette perspective d'approche par compétences qui confère maintenant à l'ENAP un caractère distinctif. Ceci contribue à ce que la DSO occupe et maintienne une place de plus en plus importante et à ce que ses revenus soient toujours en croissance.

En 2011-2012, près de 5 000 personnes, issues des différents milieux publics, ont bénéficié des services de formation continue, d'évaluation des compétences, de coaching et de développement de la carrière et plus de 100 mandats de conseil en gestion ont été réalisés.

Par cette importante participation à ses diverses activités et services, la DSO a largement dépassé ses objectifs financiers en atteignant des revenus de près de 7 M$, représentant plus de 30 % d'augmentation de revenu par rapport à l'année 2010-2011.

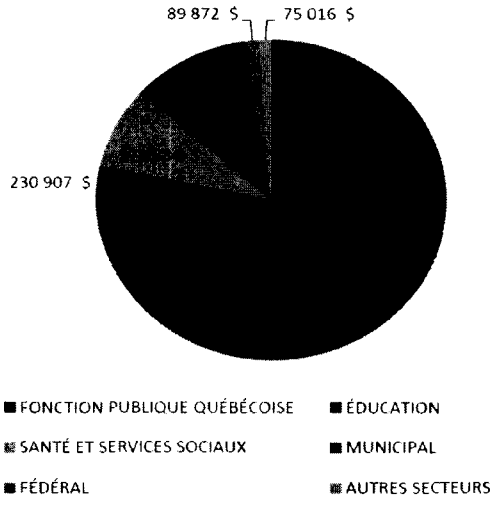
La croissance se manifeste particulièrement au niveau de la formation continue et du service-conseil en gestion tel qu'en font foi les données suivantes :

	2010-2011	2011-2012
Formation continue		
Chiffre d'affaires	2 223 305 $	3 030 662 $
Nombre de participants	2 768	3 032
Jours/participants	7 473	1 0743
Conseil		
Chiffre d'affaires	1 507 224 $	2 242 845 $
Nombre de mandats	82	111

Bien que la DSO profite de la grande renommée de l'École par la recherche et les programmes crédités et qu'elle bénéficie d'une connaissance incomparable des milieux publics et d'une expertise appliquée hors du commun, elle doit tout de même manœuvrer dans un environnement où la concurrence demeure très présente.

Afin de maintenir la croissance dans cet environnement hautement concurrentiel, une nécessité de diversification des marchés s'amorce au cours de cette année. Par conséquent, le secteur municipal ainsi que le réseau de la santé deviennent les principales cibles de développement de la DSO. En parallèle, la consolidation de notre positionnement auprès de la fonction publique québécoise demeure un incontournable.

Voici la répartition des revenus de la DSO en 2011-2012 démontrant les débuts de ces efforts de diversification :



Des réalisations d'envergure ont caractérisé l'année 2011-2012. Parmi ces mandats majeurs, plusieurs ont été réalisés auprès de la fonction publique. Mentionnons, entre autres, la conception d'un tout nouveau référentiel de compétences des gestionnaires-leaders du gouvernement québécois et l'amorce de la refonte des programmes de formation de ces gestionnaires-leaders (cadres de tous les niveaux) en lien avec ce nouveau profil. Un

important programme de relève fut également développé par le service d'évaluation des compétences pour le Secrétariat aux emplois supérieurs. De plus, l'expertise développée par le Centre expert a permis le développement d'outils de sélection des juristes aptes à devenir juges au sein du Tribunal administratif du Québec. Mentionnons aussi l'important programme *Découvrir la fonction publique*, développé en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor et qui fut un réel succès. Finalement, à Revenu Québec, le programme d'apprentissage pour les professionnels chefs d'équipes est reconduit pour une troisième année.

Notons une percée fort intéressante et prometteuse dans le secteur municipal, par l'élaboration et la diffusion d'un programme de développement des compétences des quelque 200 cadres de la ville de Saguenay et l'évaluation et la sélection des gestionnaires des trois niveaux d'encadrement de la Ville de Montréal.

Finalement, dans le réseau de la santé et des services sociaux, le programme d'accompagnement en relève et carrière des DG se poursuit et celui des cadres supérieurs du réseau de la santé voit le jour. En 2011-2012, près d'une soixantaine de gestionnaires ont été accompagnés dans le cadre de ces programmes.

Le mandat confirmé de la DSO pour les années à venir est de maintenir cette croissance. Bien entendu, cette progression nécessitera la poursuite de l'implantation des systèmes informatiques et de certains modes de gestion, une adaptation de nos façons de faire, l'établissement de partenariats porteurs et l'arrimage des services offerts, le tout via une équipe de plus en plus compétente.

*