

RAPPORT 2012-2013

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

Table des matières

	Section
Rapport financier 2012-2013, pages 1 à 8.....	1
États financiers au 30 avril 2013	2
État du traitement 2012-2013.....	3
Rapport sur la performance 2012-2013 : Offre de formation de l'ENAP.....	4
Rapport sur les perspectives de développement : Bilan et perspectives	5

**École nationale
d'administration publique**

**États financiers
au 30 avril 2012**

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



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance

Rapport de l'auditeur indépendant

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

8370, rue Armand-Viau Nord
Québec (Québec) G2C 1W8

Téléphone : 418 843-9218
Télécopieur : 418 843-7325
www.rcgt.com

Aux administrateurs de
l'École nationale d'administration publique

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'École nationale d'administration publique, qui comprennent le bilan au 30 avril 2012 et les états des produits et charges, de l'évolution des soldes de fonds et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

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

Opinion

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'École nationale d'administration publique au 30 avril 2012 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

Autre point

Nous avons effectué l'audit des états financiers ainsi que des annexes contenus dans le rapport financier annuel de l'École nationale d'administration publique pour l'exercice terminé le 30 avril 2012, lequel a été présenté dans la forme prescrite par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, et nous avons exprimé une opinion non modifiée à leur égard.

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

Québec

Le 11 janvier 2013

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

École nationale d'administration publique

Produits et charges

pour l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
	(12 mois)	(11 mois)	(12 mois)	(11 mois)	(12 mois)	(11 mois)	(12 mois)	(11 mois)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Produits								
Droits de scolarité								
Enseignement régulier	2 364 211	2 054 997			2 364 211	2 054 997		
Péri-universitaire	1 154 495	1 957 432			1 154 495	1 957 432		
Subventions								
Gouvernement du Québec								
MELS	16 909 092	15 055 456			16 909 092	15 055 456		
Ministères	2 716 639	2 511 567			2 716 639	2 511 567		
Organismes affiliés	3 145 299	1 198 394			3 145 299	1 198 394		
Gouvernement du Canada								
Ministères	4 875	1 187			4 875	1 187		
Organismes affiliés	64 291	93 325			64 291	93 325		
Autres	1 784 651	1 119 687			1 784 651	1 119 687		
Activités internationales	1 531 661	1 313 189			1 531 661	1 313 189		
Entreprises auxiliaires	239 867	209 355			239 867	209 355		
Autres produits	957 732	1 310 426			957 732	1 310 426		
Frais indirects de recherche	141 593	149 080			141 593	149 080		
Produits nets de placements (note 4)	(1 964)	8 148			(1 964)	8 148		
	31 012 442	26 982 243	2 889 291	2 515 987	744 488	634 576	34 646 221	30 132 806

École nationale d'administration publique

Produits et charges

pour l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2011
	(12 mois)	redressé (11 mois)	(12 mois)	redressé (11 mois)	(12 mois)	(11 mois)	redressé (11 mois)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Charges							
Enseignement et recherche	15 149 574	12 984 296	1 797 677	1 406 499	16 947 251	14 390 795	
Services à la collectivité							
Services aux organisations	6 504 823	5 037 324	183 465	403 251	6 688 288	5 440 575	
Affaires internationales	1 525 335	1 402 303	724 363	625 720	2 249 698	2 028 023	
Bibliothèque	1 073 771	863 751			1 073 771	863 751	
Informatique	1 055 592	970 636			1 055 592	970 636	
Administration	3 381 537	3 582 118	89 991	80 517	3 471 528	3 662 635	
Terrains et bâtiments	1 613 960	1 452 291			1 613 960	1 452 291	
Services et aide aux étudiants	399 722	262 404			399 722	262 404	
Entreprises auxiliaires	105 763	96 844			105 763	96 844	
Augmentation (diminution) du passif au titre des prestations constituées	(280 800)	82 400			(280 800)	82 400	
Intérêts sur la dette à long terme (note 4)					25 081	23 362	23 362
Amortissement des immobilisations corporelles					845 277	794 855	794 855
Amortissement des immobilisations incorporelles					93 209	60 492	60 492
Amortissement de l'autre actif					52 631	48 246	48 246
Biens sous le seuil de capitalisation					37 104	23 011	23 011
	30 529 277	26 734 367	2 795 496	2 515 987	1 053 302	949 966	30 200 320
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	483 165	247 876	93 795		(308 814)	(315 390)	(67 514)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Évolution des soldes de fonds

pour l'exercice terminé le 30 avril 2012

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2011
	(12 mois)	redressé (11 mois)	(12 mois)	redressé (11 mois)	(12 mois)	(11 mois)	redressé (11 mois)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Soldes de fonds (négatifs) au début tels qu'établis	(5 015 116)	(4 955 647)					(3 524 087)
Modifications comptables (note 2)	125 120	79 388					79 388
Soldes de fonds (négatifs) au début redressés	(4 889 996)	(4 876 259)			1 377 783	1 431 560	(3 444 699)
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	483 165	247 876	93 795		(308 814)	(315 390)	(67 514)
Virements interfonds (note 5)	(202 142)	(261 613)	(93 795)		295 937	261 613	(67 514)
	281 023	(13 737)			(12 877)	(53 777)	
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(4 608 973)	(4 889 996)			1 364 906	1 377 783	(3 512 213)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 30 avril 2012

	2012 <u>(12 mois)</u> \$	2011 redressé <u>(11 mois)</u> \$
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	268 146	(67 514)
Éléments hors trésorerie		
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	(722 772)	(612 463)
Amortissement des immobilisations corporelles	845 277	794 855
Amortissement des immobilisations incorporelles	93 209	60 492
Amortissement de l'autre actif	52 631	48 246
Augmentation (diminution) du passif au titre des prestations constituées	(280 800)	82 400
Variations d'éléments du fonds de roulement (note 6)	1 032 350	(356 715)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	<u>1 288 041</u>	<u>(50 699)</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Diminution (augmentation) des effets à recevoir de l'Université du Québec	24 221	(78 689)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(226 700)	(1 087 782)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(365 936)	(135 971)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>(568 415)</u>	<u>(1 302 442)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Emprunt bancaire	(665 143)	(21 795)
Remboursements de la dette à long terme	(8 664)	(8 250)
Apports reportés afférents aux immobilisations	237 997	1 111 913
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(435 810)</u>	<u>1 081 868</u>
Diminution (augmentation) nette du découvert bancaire	283 816	(271 273)
Découvert bancaire au début	<u>(543 888)</u>	<u>(272 615)</u>
Découvert bancaire à la fin	<u>(260 072)</u>	<u>(543 888)</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

École nationale d'administration publique

Bilan

au 30 avril 2012

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
	\$	redressé	\$	redressé	\$	\$	\$	redressé
ACTIF								
Actif à court terme								
Débiteurs (note 7)	4 049 557	4 117 560	397 925	581 833	12 252	64 611	4 459 734	4 764 004
Sommes à recevoir de l'Université du Québec et ses établissements (note 8)	250 677	418 867					250 677	418 867
Subventions à recevoir du MELS (note 9)	2 032 171	1 889 271	2 392	200			2 034 563	1 889 471
Subvention à recevoir du MELS découlant d'un décret lié à l'application initiale des PCGR	1 795 001	1 795 001					1 795 001	1 795 001
Réclamation à recevoir de l'Université du Québec					9 280	9 727	9 280	9 727
Frais payés d'avance	125 089	69 725			3 204	1 658	128 293	71 383
Avances interfonds, sans intérêt			1 253 903	1 182 171		29 053		
	8 252 495	8 290 424	1 654 220	1 764 204	24 736	105 049	8 677 548	8 948 453
Subventions à recevoir du MELS (note 9)	36 400	69 000					36 400	69 000
Effets à recevoir de l'Université du Québec (note 10)	150 966	175 187					150 966	175 187
Immobilisations corporelles (note 11)					13 502 397	14 120 974	13 502 397	14 120 974
Immobilisations incorporelles (note 12)					958 072	685 345	958 072	685 345
Autre actif (note 13)	187 366	244 187			451 754	504 385	451 754	504 385
	8 439 861	8 534 611	1 654 220	1 764 204	14 912 223	15 310 704	15 099 589	15 554 891
					14 936 959	15 415 753	23 777 137	24 503 344

École nationale d'administration publique

Bilan

au 30 avril 2012

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds des immobilisations		Total
	2012	2011 redressé	2012	2011 redressé	2012	2011	2011 redressé
PASSIF							
Passif à court terme							
Découvert bancaire	260 072	543 888			260 072		543 888
Emprunt bancaire (note 14)		665 143					665 143
Créditeurs (note 15)	5 550 366	5 071 805	89 484	155 576	5 643 054	5 629	5 233 010
Sommes à payer à l'Université du Québec et ses établissements					191 855	212 558	212 558
Produits reportés (note 16)	1 423 043	1 039 647			1 423 043		1 039 647
Apports reportés (note 17)	1 203 253	1 211 224	1 564 736	1 608 628	1 564 736		1 608 628
Dus interfonds, sans intérêt					50 650		
Versements sur la dette à long terme (note 18)			9 096		9 096	8 663	8 663
	8 436 734	8 531 707	1 654 220	1 764 204	9 091 856	226 850	9 311 537
Dette à long terme (note 18)					488 190	497 287	497 287
Apports reportés afférents aux immobilisations (note 19)	4 612 100	4 892 900			12 829 058	13 313 833	13 313 833
Passif au titre des prestations constituées (note 20)	13 048 834	13 424 607	1 654 220	1 764 204	4 612 100		4 892 900
	(4 608 973)	(4 889 996)			27 021 204	14 037 970	28 015 557
SOLDES DE FONDS (NÉGATIFS)							
Non grévés d'affectations	(4 608 973)	(4 889 996)			1 364 906	1 377 783	(4 889 996)
Investis en immobilisations	8 439 861	8 534 611	1 654 220	1 764 204	1 364 906	1 377 783	1 377 783
					14 936 959	15 415 753	(3 512 213)
					23 777 137	24 503 344	24 503 344

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Pour le conseil,



Administrateur



Administrateur

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

1 - STATUTS ET OBJECTIFS DE L'ÉCOLE

L'École nationale d'administration publique est constituée en vertu de la Loi de l'Université du Québec.

La mission de l'École est de contribuer au développement de l'administration publique en formant des étudiants, en contribuant à l'avancement des connaissances par des activités de recherche et en rendant des services à la collectivité.

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

2 - MODIFICATIONS COMPTABLES

Au cours de l'exercice, l'École a reclassé de façon rétrospective des charges qui avaient été comptabilisées au fonds de fonctionnement vers le fonds avec restrictions et a retraité ses états financiers des exercices antérieurs en conséquence. Au fonds de fonctionnement, cette modification a entraîné une diminution des charges et une augmentation de l'excédent des produits sur les charges de 45 732 \$ en 2011 (une augmentation du solde de fonds de 79 388 \$ au 31 mai 2010). Au fonds avec restrictions, cette modification a entraîné augmentation des produits et des charges ainsi qu'une diminution des apports reportés de 45 732 \$ en 2011 (79 388 \$ au 31 mai 2010).

3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Comptabilité par fonds

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

Le fonds avec restrictions présente les actifs, les passifs, les produits et les charges afférents aux opérations désignées spécifiquement et assujetties à des restrictions déterminées par l'extérieur.

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

Base de présentation

Les états financiers sont préparés selon la méthode du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont comptabilisés à leur juste valeur. Aucune information sur la juste valeur n'est présentée lorsque la valeur comptable n'est pas significativement différente de la juste valeur.

Estimations comptables

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

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Actifs et passifs financiers

L'École a choisi d'appliquer les recommandations du chapitre 3861, « Instruments financiers – informations à fournir et présentation », du *Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés* relativement à la présentation et aux informations à fournir afférentes aux instruments financiers.

Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs et les passifs financiers sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur, à l'exception des actifs et des passifs financiers qui découlent de certaines opérations entre apparentés.

Par la suite, les actifs et les passifs financiers sont évalués et comptabilisés comme il est décrit ci-après.

Actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction

Le découvert bancaire est classé dans la catégorie des passifs financiers détenus à des fins de transaction et est comptabilisé à sa juste valeur.

Prêts et créances, et autres passifs financiers

Les débiteurs, les sommes à recevoir, les réclamations à recevoir et les effets à recevoir sont classés dans la catégorie prêts et créances alors que l'emprunt bancaire, les créditeurs et la dette à long terme sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Ils sont évalués au coût après amortissement calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif (incluant toute dépréciation dans le cas des actifs financiers).

Lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation des actifs financiers à long terme se traduisant par une baisse de valeur durable, une perte de valeur est alors comptabilisée à l'état des produits et charges au poste Produits nets de placements. Cette perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif financier et sa juste valeur estimative. Finalement, les intérêts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sont présentés à l'état des produits et charges au poste Produits nets de placements ou Frais d'intérêts, le cas échéant.

Lorsque les débiteurs ne sont plus recouvrables, ils sont alors radiés et viennent réduire la provision pour créances douteuses. Les recouvrements subséquents de montants radiés sont crédités à l'état des produits et charges et présentés dans les frais d'administration.

Constatation des produits

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

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Les apports reçus sous forme d'immobilisations qui ne sont pas amortis sont présentés comme des augmentations directes du solde de fonds des immobilisations.

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

Les principales sources de produits de l'École, autres que les apports, sont les droits de scolarité, les ventes aux étudiants, les ventes externes et les recouvrements de coûts directs. Les produits sont constatés lorsque les conditions suivantes sont remplies :

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

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

Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon la méthode de l'amortissement linéaire sur les périodes suivantes :

	<u>Périodes</u>
Améliorations du terrain	20 ans
Bâtiment	
Bâtiment	50 ans
Améliorations majeures au bâtiment	30 ans
Améliorations locatives	Durée du bail
Matériel et équipement	
Équipement audiovisuel, appareillage et outillage et mobilier	5 ans
Équipement informatique	3 ans
Documents de bibliothèque	10 ans
Immobilisations incorporelles	
Développement informatique	5 ans
Logiciels	3 ans

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Dépréciation d'actifs à long terme

Les immobilisations corporelles et incorporelles amortissables sont soumises à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent qu'une immobilisation corporelle ou incorporelle n'a plus aucun potentiel de service à long terme pour l'École. Notamment, une réduction de la valeur est nécessaire lorsque l'École n'envisage plus d'utiliser une immobilisation corporelle ou incorporelle parce que celle-ci est endommagée ou parce qu'elle est devenue désuète. Dans un tel cas, une perte de valeur doit être constatée et correspond à l'excédent de la valeur comptable de l'actif à long terme sur toute sa valeur résiduelle.

Régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite

L'École comptabilise ses obligations découlant des régimes d'avantages sociaux à prestations déterminées. À cette fin, l'École a adopté les conventions suivantes :

- L'évaluation actuarielle des obligations au titre des prestations constituées relatives aux prestations de retraite et aux avantages complémentaires de retraite est fondée sur la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Cette évaluation comprend la meilleure estimation de la direction concernant l'évolution future des niveaux de salaire, la croissance d'autres coûts, l'âge de départ à la retraite des salariés et d'autres facteurs actuariels;
- Le gain actuariel (la perte actuarielle) résulte des modifications apportées aux hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les obligations au titre des prestations constituées. L'excédent du gain actuariel cumulé net (de la perte actuarielle cumulée nette) sur 10 % des obligations au titre des prestations constituées, est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs (11 ans; 11 ans en 2011);
- Le coût des services passés découlant des modifications apportées aux régimes est reporté et amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs à la date des modifications.

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

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

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

4 - PRODUITS NETS DE PLACEMENTS ET FRAIS D'INTÉRÊTS

	2012 (12 mois) \$	2011 (11 mois) \$
Produits nets de placements		
Prêts et créances		
Produits (charges) d'intérêts	<u>(1 964)</u>	<u>8 148</u>
Frais d'intérêts		
Autres passifs financiers		
Intérêts sur la dette à long terme	25 081	23 362
Intérêts sur l'emprunt bancaire (a)	<u>82 871</u>	<u>104 547</u>
	<u>107 952</u>	<u>127 909</u>

(a) Les intérêts sur l'emprunt bancaire sont comptabilisés à titre de charge d'administration au fonds de fonctionnement.

5 - VIREMENTS INTERFONDS

Au cours de l'exercice, des ressources non grevées d'affectations de 295 937 \$ (261 613 \$ en 2011) ont été transférées du fonds de fonctionnement au fonds des immobilisations afin de financer les sorties nettes de fonds relatives aux immobilisations, aux remboursements d'emprunts à long terme et aux versements des intérêts sur la dette à long terme. De plus, des ressources non grevées d'affectations de 93 795 \$ (aucune en 2011) ont été transférées du fonds avec restrictions au fonds de fonctionnement.

6 - INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

Les variations d'éléments du fonds de roulement se détaillent comme suit :

	2012 (12 mois) \$	2011 (11 mois) \$
Débiteurs	304 270	(38 307)
Sommes à recevoir de l'Université du Québec et ses établissements	168 190	(271 364)
Subventions à recevoir du MELS	(112 492)	290 996
Réclamation à recevoir de l'Université du Québec	447	42 164
Frais payés d'avance	(56 910)	236 626
Créditeurs	410 044	(326 230)
Sommes à payer à l'Université du Québec et ses établissements	(20 703)	(85 871)
Produits reportés	383 396	59 556
Apports reportés des fonds de fonctionnement avec restrictions	<u>(43 892)</u>	<u>(264 285)</u>
	<u>1 032 350</u>	<u>(356 715)</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

6 - INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE (suite)

Les flux de trésorerie se rapportant aux intérêts se détaillent comme suit :

	2012 <u>(12 mois)</u>	2011 <u>(11 mois)</u>
	\$	\$
Intérêts encaissés (versés)	(1 964)	8 148

7 - DÉBITEURS

	2012 <u>\$</u>	2011 <u>\$</u>
Fonds de fonctionnement		
Prêts et créances		
Comptes à recevoir – montant brut	3 604 206	3 731 141
Droits de scolarité à recevoir	700 198	521 766
Provision pour créances douteuses	<u>(254 847)</u>	<u>(135 347)</u>
	4 049 557	4 117 560
Fonds avec restrictions		
Prêts et créances		
Subventions, contrats et autres (a)	397 925	581 833
Fonds des immobilisations		
Prêts et créances		
Autres	12 252	64 611
	<u>4 459 734</u>	<u>4 764 004</u>

(a) Les subventions à recevoir au fonds avec restrictions proviennent des organismes subventionnaires (note 17).

8 - SOMMES À RECEVOIR DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC ET SES ÉTABLISSEMENTS

	2012 <u>\$</u>	2011 <u>\$</u>
École de technologie supérieure		21 825
Institut national de la recherche scientifique	1 242	1 242
Télé-Université	53 101	118 757
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	976	
Université du Québec à Chicoutimi	367	2 489
Université du Québec à Montréal		3 878
Université du Québec à Rimouski	1 092	
Université du Québec (siège social)	<u>193 899</u>	<u>270 676</u>
	<u>250 677</u>	<u>418 867</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

9 - SUBVENTIONS À RECEVOIR DU MELS

Au fonds de fonctionnement, le solde des subventions à recevoir du MELS au 30 avril 2012 est composé de :

À court terme

- Un montant de 1 615 000 \$ correspondant à une subvention conditionnelle au respect de l'atteinte de l'équilibre financier pour l'exercice terminé le 30 avril 2012.
- Un montant de 256 800 \$ correspondant à la quote-part de l'École dans le réinvestissement annoncé au budget provincial 2006-2007.
- Un montant de 21 000 \$ correspondant à la portion à court terme de l'allocation de 209 700 \$ comptabilisée à titre de produit de subvention pour l'exercice terminé le 31 mai 2004.
- Un montant de 65 600 \$ correspondant à une subvention de contrepartie.
- Un ajustement de 800 \$ relatif au recomptage des effectifs 2008-2009.
- Un ajustement négatif de la subvention de 7 800 \$ pour le financement du Réseau d'informations scientifiques du Québec (RISQ) inc.
- Des ajustements de la subvention de 80 771 \$ reliés à divers éléments.

À long terme

- Un montant de 36 400 \$ représentant la portion à long terme de la subvention de 209 700 \$ comptabilisée à titre de produit de subvention pour l'exercice terminé le 31 mai 2004 en plus de la subvention de fonctionnement alors confirmée par le MELS. Ce montant représente la quote-part du manque à gagner par l'École en 2003-2004 à la suite des compressions budgétaires dans le réseau universitaire imposées par le MELS. Le MELS s'est engagé à verser cette subvention sur une période de 10 ans à raison de 10 % par année à compter de 2008-2009.

10 - EFFETS À RECEVOIR DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Université du Québec, quote-part dans le surplus de l'actif du régime d'assurance vie, sans intérêt ni modalités d'encaissement	25 997	36 924
Université du Québec, quote-part dans l'actif du régime supplémentaire de retraite des cadres supérieurs (PSR), sans intérêt ni modalités d'encaissement	124 969	138 263
	<u>150 966</u>	<u>175 187</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	2012		
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti
	\$	\$	\$
Terrain	450 777		450 777
Améliorations du terrain	120 010	32 504	87 506
Bâtiment	14 976 142	4 011 539	10 964 603
Améliorations majeures au bâtiment	801 719	61 690	740 029
Améliorations locatives	500 000	270 833	229 167
Équipement audiovisuel, appareillage et outillage	699 655	296 674	402 981
Mobilier	561 910	405 713	156 197
Équipement informatique	413 889	309 666	104 223
Documents de bibliothèque	1 352 033	985 119	366 914
	<u>19 876 135</u>	<u>6 373 738</u>	<u>13 502 397</u>

	2011		
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti
	\$	\$	\$
Terrain	450 777		450 777
Améliorations du terrain	120 010	26 503	93 507
Bâtiment	14 976 142	3 712 016	11 264 126
Améliorations majeures au bâtiment	686 933	34 910	652 023
Améliorations locatives	500 000	220 833	279 167
Équipement audiovisuel, appareillage et outillage	703 449	170 566	532 883
Mobilier	604 685	420 578	184 107
Équipement informatique	503 092	333 240	169 852
Documents de bibliothèque	1 550 041	1 055 509	494 532
	<u>20 095 129</u>	<u>5 974 155</u>	<u>14 120 974</u>

Au cours de l'exercice, l'École a procédé à la radiation d'immobilisations corporelles complètement amorties pour 445 694 \$ (589 324 \$ en 2011).

12 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	2012		
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti
	\$	\$	\$
Développement informatique	980 491	92 136	888 355
Logiciels	204 131	134 414	69 717
	<u>1 184 622</u>	<u>226 550</u>	<u>958 072</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

12 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (suite)

	2011	
	Coût	Amortissement cumulé
	\$	\$
Développement informatique	711 628	47 543
Logiciels	109 300	88 040
	<u>820 928</u>	<u>135 583</u>
		<u>685 345</u>

Au cours de l'exercice, l'École a procédé à la radiation d'immobilisations incorporelles complètement amorties pour 2 242 \$ (9 303 \$ en 2011).

13 - AUTRE ACTIF

	2012	
	Coût	Amortissement cumulé
	\$	\$
Droit d'utilisation du réseau de télécommunications à large bande passante géré par le Réseau d'informations scientifiques du Québec (RISQ) inc.	<u>894 737</u>	<u>442 983</u>
		<u>451 754</u>

	2011	
	Coût	Amortissement cumulé
	\$	\$
Droit d'utilisation du réseau de télécommunications à large bande passante géré par le Réseau d'informations scientifiques du Québec (RISQ) inc.	<u>894 737</u>	<u>390 352</u>
		<u>504 385</u>

L'autre actif est amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période de 17 ans, jusqu'en 2021.

14 - EMPRUNT BANCAIRE

L'emprunt bancaire est classé dans la catégorie des autres passifs financiers. Au 30 avril 2012, l'École dispose d'une marge de crédit bancaire de 5 075 000 \$ au taux préférentiel de 3,00 % (3,00 % en 2011). À cette date, aucun solde n'est utilisé au fonds de fonctionnement. Cet emprunt bancaire est négociable en juillet 2012.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

15 - CRÉDITEURS

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Fonds de fonctionnement		
Autres passifs financiers		
Comptes fournisseurs et charges à payer	1 546 813	789 763
Salaires et charges sociales à payer	1 664 733	2 056 478
Vacances courues du personnel	<u>2 338 820</u>	<u>2 225 564</u>
	<u>5 550 366</u>	<u>5 071 805</u>
Fonds avec restrictions		
Autres passifs financiers		
Comptes fournisseurs et charges à payer	12 873	129 271
Salaires et charges sociales à payer	<u>76 611</u>	<u>26 305</u>
	<u>89 484</u>	<u>155 576</u>
Fonds des immobilisations		
Autres passifs financiers		
Comptes fournisseurs et charges à payer		5 324
Salaires et charges sociales à payer	<u>3 204</u>	<u>305</u>
	<u>3 204</u>	<u>5 629</u>
	<u>5 643 054</u>	<u>5 233 010</u>

16 - PRODUITS REPORTÉS

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Activités de recherche	1 021 836	811 909
Services aux organisations	152 117	152 311
Activités internationales	<u>249 090</u>	<u>75 427</u>
	<u>1 423 043</u>	<u>1 039 647</u>

Les produits reportés représentent des sommes encaissées pour lesquelles les critères de constatation des produits décrits à la note 3 ne sont pas respectés.

17 - APPORTS REPORTÉS – FONDS AVEC RESTRICTIONS

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Solde au début	1 608 628	1 872 913
Montant encaissé et variation des débiteurs au cours de l'exercice	2 940 941	2 251 702
Montant constaté à titre de produits	<u>(2 984 833)</u>	<u>(2 515 987)</u>
Solde à la fin	<u>1 564 736</u>	<u>1 608 628</u>

Les apports reportés représentent des ressources non utilisées qui sont destinées à couvrir des charges du prochain exercice.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

18 - DETTE À LONG TERME

L'effet à payer suivant est classé dans la catégorie des autres passifs financiers :

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Effet à payer, 5 %, remboursable par versements annuels de 33 961 \$, capital et intérêts, échéant en 2038 (a)	497 286	505 950
Versements exigibles à court terme	9 096	8 663
	<u>488 190</u>	<u>497 287</u>

(a) La juste valeur de l'effet à payer a été déterminée en actualisant les flux monétaires futurs au taux d'intérêt de 5 % qui représente le taux dont l'École pourrait actuellement se prévaloir pour un emprunt comportant des conditions et des échéances similaires. La juste valeur se chiffre à 497 287 \$.

Les versements estimatifs sur la dette à long terme au cours des cinq prochains exercices s'élèvent à 9 096 \$ en 2013, à 9 551 \$ en 2014, à 10 029 \$ en 2015, à 10 530 \$ en 2016 et à 11 057 \$ en 2017.

19 - APPORTS REPORTÉS AFFÉRENTS AUX IMMOBILISATIONS

Les apports reportés comprennent le solde non amorti des subventions reçues et affectées à l'acquisition d'immobilisations. Ces apports reportés se détaillent comme suit :

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
	\$	\$
Subventions Université du Québec	12 692 227	13 126 914
MELS	124 122	168 424
Gouvernement du Québec – autre que le MELS	267	1 457
Gouvernement du Canada	264	1 351
Autres	12 178	15 687
	<u>12 829 058</u>	<u>13 313 833</u>
Solde au début	13 313 833	12 814 383
Montant encaissé au cours de l'exercice	237 997	1 111 913
Amortissement constaté à titre de produits de l'exercice	(722 772)	(612 463)
Solde à la fin	<u>12 829 058</u>	<u>13 313 833</u>

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

20 - RÉGIMES DE RETRAITE ET D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE

Régimes à prestations déterminées et autres avantages sociaux futurs

L'École évalue ses obligations au titre des prestations constituées pour les besoins de la comptabilité au 30 avril de chaque année. L'évaluation actuarielle la plus récente du régime de retraite Programme supplémentaire de retraite pour les cadres supérieurs de l'Université du Québec (le PSR) aux fins de la capitalisation a été effectuée en date du 31 décembre 2011 avec extrapolation au 30 avril 2012.

Rapprochement de la situation de capitalisation des régimes d'avantages sociaux et des montants inscrits dans les états financiers

	Régime de retraite – PSR		Régime d'assurance collective		Régime de prestations de départ	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
	\$	\$			\$	\$
Obligations au titre des prestations constituées et situation de capitalisation	412 000	507 000	1 105 100	1 140 000	3 569 200	3 216 700
Solde des montants non amortis	121 000	(33 000)	120 200	3 600	(715 400)	58 600
Passif au titre des prestations constituées	<u>533 000</u>	<u>474 000</u>	<u>1 225 300</u>	<u>1 143 600</u>	<u>2 853 800</u>	<u>3 275 300</u>

Coûts des avantages sociaux futurs constatés dans l'exercice

	2012	2011
Régime de retraite – PSR	(12 mois) \$	(11 mois) \$
Régime d'assurance collective	59 000	57 000
Régime de prestations de départ	119 300	110 900
	<u>382 700</u>	<u>386 800</u>

École nationale d'administration publique Notes complémentaires

au 30 avril 2012

20 - RÉGIMES DE RETRAITE ET D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE (suite)

Principales hypothèses

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

	Régime de retraite – PSR		Régime d'assurance collective		Régime de prestations de départ	
	2012 %	2011 %	2012 %	2011 %	2012 %	2011 %
Obligations au titre des prestations constituées	4,50	5,50	3,25	4,25	3,25	4,25
Taux d'actualisation	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Taux de croissance de la rémunération						
Coût des prestations	5,25	5,25	4,25	4,50	4,25	4,50
Taux d'actualisation	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Taux de croissance de la rémunération						

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

Taux tendanciel initial du coût des soins de santé
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel

	2012	2011
	8,1 %	9 %
	5,3 %	5 %

Année où le taux devrait se stabiliser

	2022	2016

Contributions versées

Le régime de retraite auquel participe l'École est commun à l'ensemble des établissements de l'Université du Québec. Le nombre de participants s'élève à 8 557 (8 444 en 2011) dont 226 (222 en 2011) en provenance de l'École.

Les contributions versées par l'École au régime de retraite et les contributions versées par l'École pour les autres régimes d'avantages sociaux au cours de l'exercice s'élèvent à 1 323 446 \$ (1 172 362\$ en 2011).

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

21 - OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

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

	2012 (12 mois)		2011 (11 mois)	
	Produits \$	Charges \$	Produits \$	Charges \$
Établissements universitaires du réseau de l'Université du Québec				
École de technologie supérieure	14 710			
Institut national de la recherche scientifique	765			170
Télé-Université	180 317		199 078	
Université du Québec à Chicoutimi	1 710	5 711	4 378	5 241
Université du Québec à Montréal	21 177			
Université du Québec en Outaouais	4 074	216 284		222 789
Université du Québec à Rimouski	950		1 400	
Université du Québec à Trois-Rivières	26 030	6 124		
Université du Québec (siège social)	631 636	647 461	471 486	709 013

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

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

22 - ENGAGEMENTS

À la fin de l'exercice, les engagements non inscrits aux livres pour des commandes non complétées d'achats de biens et de services se répartissent comme suit :

	2012 \$	2011 \$
Fonds de fonctionnement	61 209	40 860
Fonds des immobilisations	57 707	10 084

L'École s'est engagée, d'après des contrats de location à long terme pour des locaux et du matériel et des contrats d'entretien des locaux à verser une somme de 2 345 442 \$.

Les contrats pour les locaux viennent à échéance du 31 mai 2012 au 31 décembre 2016 sans option de renouvellement. Les contrats d'entretien des locaux viennent à échéance le 31 mai 2012 avec une option de renouvellement d'une durée de deux ans. Le contrat pour le matériel vient à échéance au 1er août 2017 et ne prévoit pas d'option de rachat.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

22 - ENGAGEMENTS (suite)

Les paiements minimums exigibles pour les cinq prochains exercices s'élèvent à 792 484 \$ en 2013, à 775 081 \$ en 2014, à 440 381 \$ en 2015, 192 849 \$ en 2016, à 124 647 \$ en 2017 et à 20 000 \$ en 2018.

23 - OBJECTIFS ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET RISQUES FINANCIERS

Objectifs et politiques en matière de gestion des risques financiers

L'École est exposée à divers risques financiers qui résultent à la fois de ses activités de fonctionnement et d'investissement. La gestion des risques financiers est coordonnée par la direction, et se concentre à garantir activement les flux de trésorerie à court et à moyen terme de l'École en minimisant son exposition aux marchés des capitaux.

L'École ne conclut pas de contrats visant des instruments financiers, incluant des dérivés financiers, à des fins spéculatives.

Risques financiers

Les principaux risques financiers auxquels l'École est exposée sont détaillés ci-après.

Risque de taux d'intérêt

L'emprunt bancaire porte intérêt à taux variable et expose donc l'École à un risque de flux de trésorerie découlant des variations des taux d'intérêt.

La dette à long terme porte intérêt à taux fixe et expose donc l'École à un risque de variations de la juste valeur découlant des fluctuations des taux d'intérêt.

L'École n'utilise pas de dérivés financiers pour réduire son exposition au risque de taux d'intérêt.

Risque de crédit et concentration du risque de crédit

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

– Débiteurs

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

– Subventions et réclamation à recevoir

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

De plus, l'École est exposée à une concentration du risque de crédit à l'égard de l'encaisse, car elle est détenue dans une seule institution financière.

École nationale d'administration publique

Notes complémentaires

au 30 avril 2012

23 - OBJECTIFS ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET RISQUES FINANCIERS (suite)

Risque de liquidité

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

24 - POLITIQUE DE GESTION DU CAPITAL

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

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

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

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

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

25 - CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été redressés afin de les rendre comparatifs à ceux de l'exercice courant.

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 978007

ÉTAT DU TRAITEMENT

2012-2013

**APPROUVÉ PAR LE COMITÉ D'AUDIT
AU NOM DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

DATE : _____

ADMINISTRATEURS : _____

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : ÉNAP – École nationale d'administration publique

Page 1 de 3

Année financière 2012-2013

TABEAU 1 PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE

Nom et fonction	VALEUR DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT (en \$)					
	Salaire de base	Autres éléments de traitement	Indemnité de départ accordées ⁽¹⁾	Somme reçue d'une fondation ou d'une personne morale	Temps plein (nombre de mois dans la fonction)	Temps partiel (en % du temps plein)
Bourret André, Directeur de l'enseignement et de la recherche	142 981 \$	2 906 \$	0 \$	0 \$	9,12	
Laflamme Louise, Directrice de l'administration et secrétaire générale	142 981 \$	4 110 \$	0 \$	0 \$	12	
Michaud Nelson, Directeur général	158 867 \$	2 674 \$	0 \$	0 \$	12	
Moreau Madeleine, Directrice services aux organisations	142 981 \$	4 113 \$	0 \$	0 \$	12	
Turgeon Jean, Directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim	139 167 \$	1 278 \$	139 167 \$	0 \$	4,04	

⁽¹⁾ La valeur monétaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2012-2013 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.

ÉTAT DU TRAITEMENT

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

Page 2 de 3

Année financière 2012-2013

TABLEAU 2 AUTRES CATÉGORIES DE PERSONNEL DE DIRECTION

		VALEUR DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT (en \$)		
Catégorie de personnel	Effectif total (**)	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction des composantes de l'établissement (*)	6	Le plus élevé	142 981 \$	168 589 \$
		Moyenne	128 597 \$	32 909 \$
		Le moins élevé	105 133 \$	1 768 \$
Personnel de direction des services	12	Le plus élevé	130 308 \$	12 414 \$
		Moyenne	106 682 \$	3 262 \$
		Le moins élevé	94 971 \$	227 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	3	Le plus élevé	96 592 \$	3 671 \$
		Moyenne	82 485 \$	2 590 \$
		Le moins élevé	69 956 \$	1 421 \$

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

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

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : ÉNAP – École nationale d'administration publique

Page 3 de 3

Année financière 2012-2013

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

Personnel de direction supérieure		Valeur des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom et prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur en \$
Bourret André	Directeur de l'enseignement et de la recherche	9,12	5 561 \$
Laflamme Louise	Directrice de l'administration et secrétaire générale	12	2 403 \$
Michaud Nelson	Directeur général	12	30 165 \$
Moreau Madeleine	Directrice services aux organisations	12	4 692 \$
Turgeon Jean	Directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim	4,04	2 453 \$
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif (*)	Valeur en \$
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé	7	25 708 \$
	Moyenne		12 696 \$
	Le moins élevé		2 312 \$
Personnel de direction des services	Le plus élevé	12	12 555 \$
	Moyenne		5 461 \$
	Le moins élevé		138 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	3	1 096 \$
	Moyenne		457 \$
	Le moins élevé		14 \$

(*) 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.

NOTES COMPLÉMENTAIRES À L'ÉTAT DU TRAITEMENT

PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE

AUTRES ÉLÉMENTS DE TRAITEMENT

Nom et fonction	Assurance-maladie	Assurance mutilation	Stationnement 5 jours	Assurance vie	Allocation automobile	Rétro année antérieure	TOTAL
Bourret André, Directeur de l'enseignement et de la recherche	1 250 \$	7 \$	0 \$	42 \$	1 314 \$	293 \$	2 906 \$
Laflamme Louise, Directrice de l'administration et secrétaire générale	2 074 \$	8 \$	248 \$	0 \$	1 780 \$	0 \$	4 110 \$
Michaud Nelson, Directeur général	2 665 \$	9 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	2 674 \$
Moreau Madeleine, Directrice services aux organisations	2 077 \$	8 \$	248 \$	0 \$	1 780 \$	0 \$	4 113 \$
Turgeon Jean, Directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim	1 278 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	1 278 \$

INDEMNITÉ DE DÉPART DÉTENUS ET NON EXERCÉS PENDANT L'ANNÉE 2012-2013

Nom et fonction	TOTAL
Bourret André, Directeur de l'enseignement et de la recherche	0 \$
Laflamme Louise, Directrice de l'administration et secrétaire générale	0 \$
Michaud Nelson, Directeur général	158 867 \$
Moreau Madeleine, Directrice services aux organisations	142 981 \$
Turgeon Jean, Directeur de l'enseignement et de la recherche par intérim	0 \$

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'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 récemment été conclue avec Djibouti et une cohorte débutera le programme dès l'automne 2013.

L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES DEPUIS 2004-2005

Année	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
EETP	667	674	667	734	792	814	831	839	806
Variation	(1%)	1 %	(1 %)	10 %	7,9 %	2,8 %	2,1 %	1 %	(1 %)
					1,74 %				

Depuis les cinq dernières années, l'effectif étudiant de l'École a crû de 1,74 %.

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 2004, 2005 et 2006 ont été suivies pendant six ans; celles des années 2006, 2007 et 2008 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, 76,47 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 56 % l'étaient à temps partiel. Parmi les étudiants qui ont mis quatre ans à compléter leur programme, 70,3 % d'entre eux étaient inscrits à temps plein et 38,87 % l'étaient à temps partiel.

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

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 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2006 suivie pendant six ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	74	69,8	86	61,0	160	64,8	8,6	6,6
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	4	3,8	4	2,8	8	3,2	8,9	7,0
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre	5	4,7	3	2,1	8	3,2	8,0	5,5
Nouvelles inscriptions	92	38,2	149	61,8	241	100,0		
Taux de diplomation	71,3 %							

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

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS À LA MAÎTRISE (4 ANS)**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	52,6	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 %							

Maîtrise - Cohorte Automne 2008 suivie pendant quatre ans

Type de cheminement	Plein temps		Temps partiel		Total		Trimestres	
	N	%	N	%	N	%	Durée	Prés.
Diplômé(e) du même programme	90	74,4	55	35,0	145	52,2	7,4	6,0
Diplômé(e)s d'un autre programme – même genre	4	3,3	3	1,9	7	2,5	9,9	6,9
Diplômé(e) d'un autre programme – autre genre			3	1,9	3	1,1	6,7	5,7
Nouvelles inscriptions	121	43,5	157	56,5	278	100,0		
Taux de diplomation	55,8 %							

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 2002, 2003 et 2004 ont été suivies pendant huit ans.

CHEMINEMENT DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT (8 ANS)**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	33,0	6	100,0		
Taux de diplomation	33,3 %							

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 %							

Doctorat - Cohorte Automne 2004 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	5	71,4	2	28,6	7	100,0		
Taux de diplomation	0 %							

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

L'HISTORIQUE DES DIPLÔMÉS (1972-2012)

Programme	Nombre de diplômés depuis la création du programme jusqu'à 2010			Année 2011	Année 2012	Variation sur deux ans	Nombre total de diplômés
	1989-2010	1972-2010	1997 - 2010				
DESS	2 655			91	111	22,0 %	2 837
Maîtrise		5 711		392	432	10,2 %	6 535
Doctorat			14	1			14
Total programme	8 360			483	543	12,4 %	9 386

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 (1998-2012)

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 2 ^e cycle	2 239	44,3	2 819	55,7	5 058	19,9
DESS	2 369	44,2	2 989	55,8	5 358	21,1
Maîtrise	6 504	48,8	6 814	51,2	13 318	52,3
Programme court de 3 ^e cycle	94	61,4	59	38,6	153	0,6
Doctorat	314	59,0	218	41,0	532	2,1
Études libres	479	46,6	550	53,4	1 029	4,0
Propédeutique			2	100,0	2	0,0
Total programme	11 999	47,1	13 451	52,9	25 450	100,0

* Le tableau cumule les inscriptions de tous les trimestres d'automne de 1998 à 2012.

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

L'HISTORIQUE DES INSCRIPTIONS* SELON LE SEXE (1998-2012)

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 10,8 %.

Année	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
1998	700	53,7	603	46,3	1 303	5,1
1999	543	50,1	540	49,9	1 083	4,3
2000	572	47,8	625	52,2	1 197	4,7
2001	699	50,0	699	50,0	1 398	5,5
2002	758	48,1	818	51,9	1 576	6,2
2003	801	47,9	870	52,1	1 671	6,6
2004	785	45,9	924	54,1	1 709	6,7
2005	814	45,4	977	54,6	1 791	7,0
2006	861	46,7	981	53,3	1 842	7,2
2007	852	45,5	1 019	54,5	1 871	7,4
2008	902	46,9	1 021	53,1	1 923	7,6
2009	940	46,6	1 077	53,4	2 017	7,9
2010	959	45,9	1 130	54,1	2 089	8,2
2011	926	45,3	1 117	54,7	2 043	8,0
2012	887	45,8	1 050	54,2	1 937	7,6
Total	11 999	47,1	13 451	52,9	25 450	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 43 à 42 au 30 avril 2012. Trois professeurs invités, trois professeurs associés en résidence, un chercheur, cinq maîtres d'enseignement et dix professeurs associés externes, 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.

LA RECHERCHE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE 2012-2013

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. La fin de l'année 2012 a été marquée par le lancement des activités d'un nouveau centre de recherche à l'ENAP. En effet, le Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRICQ), dont la direction est assumée par le professeur Stéphane Roussel, a lancé ses activités par une conférence en présence du président d'honneur du Groupe d'études sur les relations internationales du Québec (GÉRIQ), le journaliste Raymond St-Pierre. Ce nouveau regroupement de recherche à l'ENAP renforce la place de plus en plus importante occupée par notre établissement 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 (environ 1,1 million de dollars), lequel a ensuite été suivi d'une progression constante au cours des années subséquentes pour s'établir à plus de 2,3 millions de dollars en 2012-2013. Le tableau 1 fait également ressortir la part toujours croissante de la valeur des subventions. Ainsi, entre 2001 et 2013, le rapport entre la recherche commanditée et la recherche subventionnée tend à s'inverser. En effet, en 2001-2002, 20% du financement de la recherche provenait de subventions alors que onze ans plus tard, ce pourcentage s'élevait à plus de 50%. Les données du tableau 1 illustrent également que la valeur du financement de la recherche contractuelle semble, à l'instar de la recherche subventionnée, suivre la même progression. Il importe cependant de mentionner que les données de l'année 2012-2013 ne sont pas consolidées et qu'il ne faut pas tirer de conclusions hâtives.

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 financier des Fonds de recherche du Québec et des trois Conseils fédéraux. De même, nous pouvons présumer, sans que nous soyons en mesure

pour le moment de l'évaluer très précisément et formellement, 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.

Tableau 1
Croissance de la recherche subventionnée à l'ENAP
2001-2002 à 2012-2013

	2001-2002 \$	2005-2006 \$	2011-2012 \$	2012-2013 ^a \$
Subventions	236 200	1 300 484	2 594 890	2 398 498
Contrats	944 800	1 793 393	2 603 489	2 021 718
Total	1 181 000	3 093 877	5 198 379	4 420 216
% subventions	20,0%	42,0%	49,9%	54,3
% contrats	80,0%	58,0%	50,1%	45,7

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_uqgc.htm

Traitement de l'information : Direction de la recherche institutionnelle, VPER, Université du Québec,

Source: SID, 03/12/2013 17:53:06

Note : a) Données non consolidées.

Concernant plus précisément les données relatives au financement, on remarque une baisse par rapport aux années précédentes. Cette diminution peut être multifactorielle (contexte budgétaire actuel au gouvernement du Québec, diminutions des dépenses demandées aux organismes publics relevant de l'État, fin du financement supplémentaire provenant de la SQRI-2, transition de gouvernement au Québec, diminutions du nombre de subventions au CRSH – au profit de valeurs de financement plus élevées –, etc. Cependant, considérant que l'année 2012-2013 porte sur des données préliminaires, il n'est pas permis de privilégier un élément ou un autre afin d'expliquer le phénomène observé.

Faits saillants de l'année 2012-2013

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.

- ❖ Le professeur Stéphane Paquin a obtenu la « Fulbright Distinguished Chair in Quebec Studies at State University of New York » pour l'année 2012-2013;
- ❖ Le professeur Jean Turgeon a été nommé, à titre de directeur de l'enseignement et de la recherche, au Cercle d'excellence de l'Université du Québec lors de la rencontre des dirigeants 2012 pour sa contribution exceptionnelle au cours de la dernière année;
- ❖ Le professeur Moktar Lamari figure parmi les huit chercheurs québécois ayant reçu un financement dans le cadre d'une action concertée financée par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et le Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS), de

concert avec la Société de l'assurance automobile du Québec. Cette recherche porte sur l'impact des mesures de sécurité routière visant les exploitants et conducteurs de véhicules lourds au Québec;

- ❖ Dans le cadre du Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Award dans la catégorie des recherches interdisciplinaires en comptabilité, la professeure Marie-Soleil Tremblay a remporté le prix de la meilleure thèse 2012. Sa recherche s'intitule « Three Dimensions of Corporate Governance: Trials of Strength, Illusions of Control and Gender Diversity »;
- ❖ L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP a officiellement lancé le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. Cet outil sera utilisé par les chercheurs et les professionnels de l'administration publique afin de dégager un langage commun des termes reliés au contexte particulier de l'administration publique;
- ❖ Les activités du Cercle des jeunes leaders se sont poursuivies avec le lancement de la 3^e cohorte en septembre 2012 et la clôture des activités de la 2^e cohorte (mai 2013);
- ❖ En décembre 2012, le Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRICQ) et Groupe d'études sur les relations internationales du Québec (GÉRIQ), groupe relevant de la Chaire, a officiellement été lancé. Le centre de recherche est sous la responsabilité du professeur Stéphane Roussel.

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, cinq projets de recherche étaient associés aux activités du titulaire de la Chaire. De ce nombre, quatre étaient financés par le CRSH et les IRSC, tandis que le cinquième était appuyé par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Le titulaire de la Chaire a par ailleurs réalisé une quinzaine d'activités de mobilisation des connaissances en plus de participer à l'organisation de Conférences telle la conférence de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services 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, huit projets de recherche étaient associés à la Chaire. De ce nombre, trois étaient financés par les principaux organismes subventionnaires québécois et canadiens, tandis que les autres étaient appuyés par d'autres organismes tel le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. L'ensemble de ces activités de recherche s'inscrit 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.

Le titulaire de la Chaire a par ailleurs prononcé une vingtaine de conférences au Canada et à l'étranger tout en organisant, dans le cadre des activités de sa chaire, cinq rencontres (ex. : l'action publique, les gangs de rue, les jeunes immigrés, etc.). Le professeur Goyette a par ailleurs codirigé l'ouvrage collectif intitulé *Les transitions de passage des jeunes en difficulté : concepts, figures et pratiques*. Cet ouvrage est paru aux Presses de l'Université Laval en 2013.

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

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 23^e 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 renommée internationale 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. Il a aussi publié l'ouvrage *Les théories de l'économie politique internationale. Culture scientifique et hégémonie américaine* aux Presses de Sciences-Po.

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 2012-2013, 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. Le montant total de ces contrats est d'environ 620 000 \$. 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. En ce sens, 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*).

Au cours de l'année 2012-2013, le LEPPM a réalisé des analyses anticipant les effets de ces tendances dans divers champs d'activités publiques (*Rapports évolutifs* portant sur les nouveaux lieux de savoir, l'action étatique face à la traite de personnes et la croissance des investissements en recherche et développement en Chine). Aussi, le LEPPM a publié dans ses *Cahiers de recherche* l'objet de ses réflexions sur des problématiques spécifiques. Mentionnons à titre d'exemple, celles relatives au rôle de diplomate. Finalement, grâce à son *Bulletin trimestriel*, le LEPPM a attiré l'attention de ses abonnés sur d'importantes rencontres à caractère international (Conférence sur le thème de la citoyenneté – Vienne, printemps 2013; Conférence internationale Écosanté / Ecohealth, Abidjan, automne 2013, etc.)

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 2012-2013, le CREXE a produit neuf rapports de recherche 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.

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 deux chapitres de livres et huit articles scientifiques puis effectué vingt-deux communications au Canada et à l'étranger.

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. A cela s'ajoutent l'encadrement d'étudiants et la supervision de stages. Ainsi, suite au succès du cours *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*, le cours *Méthodes de mesure du rendement des programmes publics* a lui aussi été mis en ligne.

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'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 obtenu 115 000\$ par année pour trois ans en contrats de services avec différents organismes publics. Elle a également présenté des communications scientifiques dans le cadre de colloques et congrès. Ces différentes activités de recherche ont donné lieu à la publication de deux articles avec comité de lecture.

Dans le cadre de sa mission, la Chaire a produit un midi rencontre auquel ont participé diverses personnalités publiques. La titulaire de la Chaire a également offert aux étudiants de 3^e cycle le séminaire doctoral *Étude et leadership politique et administratif dans le secteur public*.

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, les membres du Centre ont réalisé plus d'une trentaine de publications qui touchent aux trois axes de recherche du Centre et ils ont participé à une quarantaine d'activités de transfert de connaissances. Par ailleurs, les membres du CERGO ont contribué à la réalisation de mandats au sein de différents organismes.

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.

À la suite du départ à la retraite du professeur Jean Turgeon, la direction du GEPPS a été confiée à sa collègue France Gagnon, professeure à la TÉLUQ.

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

Lancé à la fin de l'année 2012, le Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRICQ), sous la direction du professeur Stéphane Roussel, axe ses travaux sur la politique internationale du Canada et du Québec. Le Centre réunit une vingtaine de chercheurs provenant de diverses institutions. Ces derniers produisent différents travaux de recherche, notamment en ce qui concerne la diplomatie canadienne, les questions reliées à l'Arctique, la défense, la sécurité et le commerce international. Pour soutenir les travaux du CIRRICQ, le Groupe d'études sur les relations internationales du Québec (GÉRIQ) a été mis sur pied. Le GÉRIQ a un triple mandat 1) permettre une meilleure compréhension des relations internationales du Québec 2) susciter l'intérêt du public sur les questions s'y rattachant et 3) former la relève universitaire. Le Groupe organise annuellement le Colloque sur les relations internationales du Québec et celui sur les relations internationales des villes du Québec.

Au cours de la dernière année, le directeur du Centre a prononcé une douzaine de conférences en plus d'avoir publié trois communications avec comité et deux articles. Enfin, le professeur Roussel a obtenu une subvention provenant du ministère de la Défense du Canada.

Conclusion

Au cours des 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 2013, la valeur de la recherche commanditée et subventionnée a connu une nette progression. En outre, cette progression a été plus marquée du côté de la recherche subventionnée. 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 des activités de recherche subventionnées et commanditées, 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 des nombreux enjeux auxquels elle doit faire face (concurrence inter-établissement à l'échelle provinciale, nationale et internationale, diminution du nombre de financements au profit d'une concentration de la valeur des subventions, etc.), l'ENAP souhaite consolider ses acquis et poursuivre ses efforts de développement. 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.

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 avec 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, par conséquent, a 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 est 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.

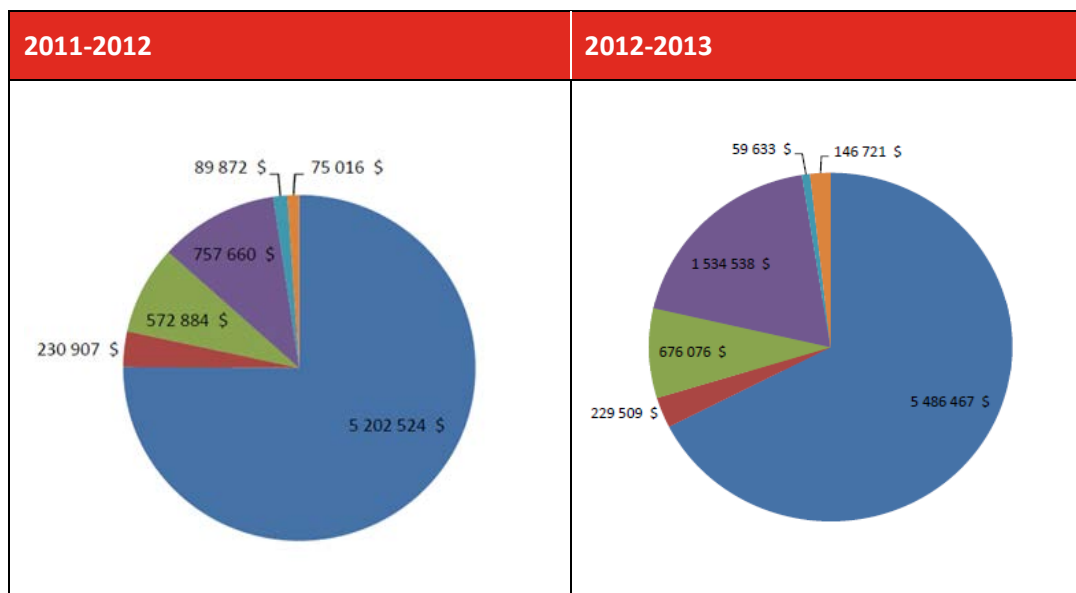
En 2012-2013, plus de 5 000 personnes, issues des différents milieux publics, ont bénéficié des services de formation continue, d'évaluation des compétences, de coaching et de développement de la carrière et plus de 100 mandats de conseil en gestion ont été réalisés. À cet effet, soulignons l'augmentation des mandats portant sur la gestion des risques, l'optimisation des ressources et le conseil stratégique. Notons une collaboration accrue de la DSO avec le Réseau d'expertise en conseil stratégique (RECS) dont des membres ont activement participé à plusieurs fusions d'organismes gouvernementaux.

Par cette importante participation à ces diverses activités et ces services, la DSO a largement dépassé ses objectifs financiers en atteignant des revenus de plus de 8 M\$, représentant plus de 12 % d'augmentation des revenus par rapport à l'année 2011-2012. La croissance se manifeste particulièrement au niveau de la formation continue et de l'évaluation des compétences tel qu'en font foi les données suivantes :

	2011-2012	2012-2013
Formation continue		
Chiffre d'affaires	3 030 662 \$	4 236 127 \$
Évaluation des compétences (incluant carrière et Centre expert)		
Chiffre d'affaires	1 234 755 \$	1 813 181 \$

Bien que la DSO profite de la grande renommée de l'École par la recherche et par 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, la diversification des marchés est maintenue tout en s'assurant de consolider les assises dans la fonction publique québécoise. Par conséquent, le secteur municipal ainsi que le réseau de la santé demeurent les principales cibles de développement de la DSO.

En comparant les années 2011-2012 à 2012-2013, voici la répartition des revenus de la DSO démontrant le résultat de ses efforts de diversification :



Des réalisations d'envergure ont caractérisé l'année 2012-2013. Parmi ces mandats majeurs, plusieurs ont été réalisés auprès de la fonction publique québécoise. Mentionnons, entre autres, la conception d'un tout nouveau programme d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise qui remplacera dès l'automne 2013 le programme de formation à la gestion

publique. De plus, l'expertise développée par le Centre expert a permis le développement d'outils de sélection des juristes aptes à devenir commissaires à la Commission des normes du travail et à la Commission des lésions professionnelles et régisseurs à la Régie du logement du Québec.

Des interventions-conseils ont permis l'élaboration de plans de gestion de risques au ministère de l'Éducation des Loisirs et des Sports et au ministère des Ressources naturelles. Finalement, à Revenu Québec, le programme d'apprentissage pour les professionnels-chefs d'équipes est reconduit pour une quatrième année.

En ce qui a trait au secteur municipal, la DSO poursuit son étroite collaboration avec la Ville de Montréal par un mandat d'envergure qui consiste à conseiller la Ville sur les orientations, les enjeux et les défis relativement à la mise en place d'un Centre de leadership et à prendre en charge plus spécifiquement l'élaboration et la diffusion du programme de formation en lien avec les compétences de gestion. Le projet dans son ensemble inclut une activité d'introduction au programme de formation ainsi que quatre modules répartis en ateliers de formation, d'activités de transfert et de codéveloppement. Chaque activité de formation est élaborée en fonction de la réalité de gestion propre à chaque niveau d'encadrement, soit contremaître, chef de section ou de division et cadre de direction. De plus, la DSO poursuit son mandat d'évaluation et de sélection des gestionnaires des trois niveaux d'encadrement. Puis, à Ville de Saguenay, la diffusion d'un programme de développement des compétences des quelque 200 cadres s'est terminée avec succès et les perspectives d'une troisième phase sont probantes en 2013-2014.

La DSO a concrétisé un partenariat avec l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ) dans lequel le Centre expert innovation et compétences de l'ENAP a développé le profil de compétences des directeurs généraux des municipalités du Québec. Ce profil servira de cadre commun aux municipalités pour l'identification de la relève, de la sélection, de l'évaluation et du développement professionnel des directeurs généraux. Il pourra aussi inspirer l'élaboration d'autres profils ou référentiels de compétences pour différents niveaux d'encadrement du secteur municipal.

Finalement, dans le réseau de la santé et des services sociaux, le programme d'accompagnement en relève et carrière des directeurs généraux et des cadres supérieurs du réseau de la santé se poursuivent. En 2012-2013, près de 80 gestionnaires ont été accompagnés dans le cadre de ces programmes ce qui constitue une augmentation de plus de 25 %.

Toujours dans le secteur de la santé et des services sociaux, un important mandat est en cours de réalisation auprès de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec, dans lequel est élaboré un plan de développement des ressources humaines comportant six étapes dont les quatre premières étapes sont à ce jour complétées. Également piloté par la DSO, un projet de mise en œuvre d'un « centre de formation » pour le Réseau universitaire intégré jeunesse est amorcé et les étapes d'établissement de la structure et des modalités de fonctionnement sont en voie d'être terminées.

Afin de maintenir sa croissance, la DSO poursuivra donc en 2013-2014, sa mission de transformer les organisations publiques pour les rendre toujours plus performantes dans la prestation des services

aux citoyens et de développer les compétences du personnel professionnel et de gestion qui, par son leadership et son inventivité, crée l'État d'aujourd'hui et de demain.

L'ENAP À L'INTERNATIONAL

L'accompagnement des institutions garantes de la démocratie et des droits de la personne, le perfectionnement des parlementaires, des administrateurs publics et des élus locaux, l'établissement de comptabilités nationales, l'amélioration des systèmes de justice, d'éducation, de sécurité publique, de santé ou de gestion municipale sont autant de secteurs où le Québec apporte une valeur ajoutée [...] L'École nationale d'administration publique, pour sa part, apporte une contribution significative à la formation d'administrateurs publics et même de dirigeants gouvernementaux, initiatives que le gouvernement du Québec soutient directement.

Orienter la contribution du Québec en matière d'aide internationale vers la formation des ressources humaines et le développement des capacités de gouvernance.

Extrait de la politique internationale du Québec, La force de l'action concertée. 2006

L'ENAP est active sur la scène internationale depuis plus de 40 ans. Elle contribue ainsi à la réflexion et à l'évolution des meilleures pratiques en administration publique. Elle a développé, au fil des ans, une véritable expertise dans le transfert de connaissances et de compétences en matière de gestion du secteur public.

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

- la réalisation de plusieurs projets majeurs de coopération internationale, et ce, au cours des 40 dernières années;
- des interventions dans plus de 30 pays, sur les continents africain, asiatique, européen et américain;
- la formation de plusieurs milliers de formateurs ou gestionnaires qui ont suivi l'un ou l'autre de ses programmes;
- un partenariat déjà bien établi avec le gouvernement québécois qui se réalise à travers des projets concrets.

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

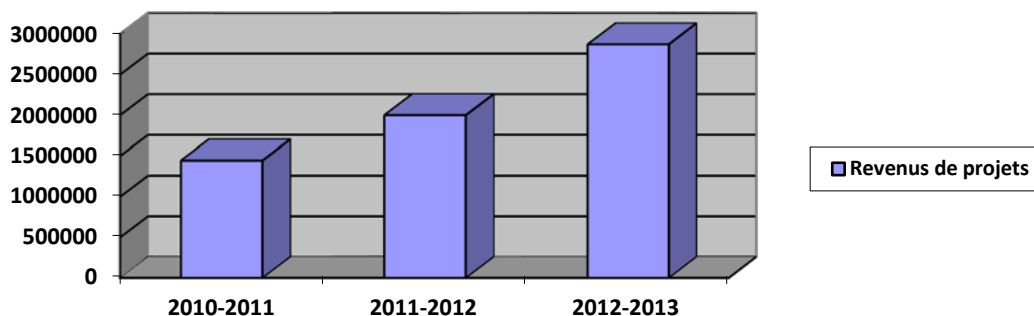
- pour sa capacité de contribuer au développement de l'administration publique comme champ de connaissance et de pratique ;

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

Force est de constater que les efforts consentis par l'ENAP n'ont pas tardé à rapporter les fruits attendus. En effet, on observe, depuis 2010-2011, une importante augmentation de ses revenus de projets internationaux comme en témoigne le graphique 1.

Graphique 1

Évolution des revenus de projets des activités internationales de l'ENAP



Cette importante augmentation découle d'un repositionnement de ses activités internationales. En effet, elles s'expliquent par :

- l'intensification de ses activités en Francophonie et, particulièrement, sur le continent africain ;
- la priorisation de son offre et, particulièrement, pour des services-conseils en accompagnement du pilotage des grandes réformes et dans le soutien aux ENA ;
- la diversification de son portefeuille de projets.

En 2012-2013, l'ENAP a poursuivi sa lancée en réalisant des interventions et en concluant des ententes de partenariat avec différents pays. Ci-après, quelques exemples de ces interventions et de ces ententes de partenariat :

Djibouti - La Réforme de l'Administration de la République de Djibouti a enregistré, au cours de l'année 2012-2013, des avancées notables en termes de réalisations et d'activités d'information et de sensibilisation. Cette réforme s'avère une nécessité absolue pour mettre l'administration de l'Etat au service du développement économique et de la croissance du pays, et ce, de façon à créer un environnement favorable à la création des entreprises.

Des chantiers pour cette réforme sont amorcés et ciblent, parallèlement, l'administration centrale et les établissements publics.

Les chantiers initiés, en 2012-2013, par le Consortium ENAP-C2D, sont les suivants :

- La modernisation de la direction des impôts et la réorganisation de la direction des douanes afin de réduire, voire stopper la perte des ressources financières ;
- Le renforcement de la direction de l'administration publique pour une meilleure gestion administrative du personnel de l'État puis la relance de l'Institut de l'Administration Publique (INAP) afin d'intervenir au niveau des renforcements des capacités, en offrant des formations de qualité adaptées aux besoins de l'administration ;
- L'instauration de la «Bonne Gouvernance et du contrat de performance» au niveau des entreprises publiques de l'État ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale avec un plan d'action opérationnel pour développer l'entrepreneuriat chez les jeunes.

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, poursuit ses activités depuis 2008. Dix-huit étudiants-fonctionnaires haïtiens ont obtenu leur diplôme de maîtrise en administration publique, en 2012, et une seconde cohorte de 21 étudiants a débuté ses cours. Les cours se déroulent maintenant dans les locaux de l'École nationale d'administration et de politiques publiques haïtienne (ENAPP). Plus de 30 experts du Québec, incluant une vingtaine de spécialistes du gouvernement du Québec, ont effectué au moins une mission d'appui en Haïti dans le cadre du PARGEP afin, notamment, de former 80 responsables des ressources humaines et une dizaine d'inspecteurs des finances. Des pools de formateurs haïtiens en gestion de projets (25 cadres formés) et en communication en situation d'urgence (21 cadres formés) ont également été mis sur pied. Par ailleurs, une douzaine de forums sur la gouvernance publique ont été organisés, réunissant plus de 25 conférenciers haïtiens et canadiens.

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 (PIFED). 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. C'est donc 35 participants, provenant de 14 pays différents, qui ont été en mesure de participer à cette formation.

Gabon – Une entente cadre est intervenue avec l'École nationale d'administration du Gabon. Dans le cadre de cette entente, des formateurs de l'ENAP contribuent à des formations offertes à Libreville.

Togo – L'ENAP réalise des travaux visant le renforcement de l'École nationale d'administration du Togo.

Guinée – L’ENAP a obtenu le mandat d’accompagner la mise en place de l’École nationale d’administration (ENA) de la Guinée.

Koweït – L’ENAP a procédé à l’évaluation actuarielle du régime de pensions du Koweït.

Trinité et Tobago – L’ENAP a procédé à 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. Ce sont 25 formations qui ont été diffusées en vidéoconférence avec le CFD Mali et au cours desquelles plus de 600 participants ont été formés.

Vietnam – L’ENAP a offert, à des cadres de la Commission centrale pour la mobilisation de masse, une formation sur l’intervention québécoise en matière d’emploi, particulièrement, pour les jeunes et les autochtones ainsi que sur les processus visant à accueillir les plaintes des citoyens.

*