



NELSON MICHAUD  
Directeur général

L'année 2014-2015 aura été celle du lancement et de la conduite de plusieurs chantiers importants. En dépit du contexte financier difficile, l'ENAP parvient à préserver et à poursuivre le développement de sa mission première, soit de former la relève de nos administrations publiques. L'ENAP s'affirme également comme institution d'avant-garde en matière de recherche. Elle offre aussi des réponses aux besoins concrets des administrations publiques, notamment en matière de services aux organisations et en recherche contractuelle.

## École nationale d'administration publique

### LES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET LES ÉTUDIANTS

La population étudiante comptait, pour l'année 2014-2015, 2 479 étudiants inscrits dans nos programmes de deuxième et troisième cycles, répartis principalement à Montréal, à Québec, à Gatineau, à Saguenay et à Trois-Rivières.

Parmi les réalisations au regard des études, mentionnons la révision du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires. Cette révision audacieuse sur le plan pédagogique renforce le caractère exécutif de nos programmes de 2<sup>e</sup> cycle en visant plus que jamais à répondre aux besoins de formation d'une fonction publique en profonde mutation. Dans ce même esprit de partenariat avec le milieu, deux cohortes ont été démarrées en région, l'une avec le Centre jeunesse de Lanaudière (gestion de la santé et des services sociaux) et la deuxième avec le Pôle universitaire Paul Gérin-Lajoie à Sainte-Thérèse (gestion municipale).

L'ENAP a également lancé un premier microprogramme de trois cours en gouvernance du numérique. Il s'agit d'un domaine extrêmement novateur pour répondre aux besoins des gestionnaires qui doivent pouvoir gérer ces ressources informationnelles. Finalement, l'ENAP a créé un séminaire de transfert permettant à des personnes d'obtenir des crédits universitaires sur la base de ses programmes de formation continue.

### LA RECHERCHE ET LA FORMATION DE CHERCHEURS

La consolidation des importantes avancées de l'ENAP en développement de la recherche au cours des dernières années s'est confirmée. La productivité en recherche a en effet poursuivi sa pente ascendante. Un nouveau Plan de développement de la recherche a également été produit.

Au printemps 2014, le professeur Martin Goyette, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables (CRÉVAJ), et son équipe ont reçu une subvention de partenariat de 2,5 M\$ du CRSH pour un projet sur le devenir des jeunes placés, en France et au Québec. À l'été 2014, l'obtention de plus de 1,2 M\$ en subvention d'infrastructure de la FCI a été confirmée, permettant en plus l'expansion du Laboratoire d'analyse longitudinale sur le devenir des jeunes placés hors de leur famille.

L'ENAP a aussi obtenu une subvention de 88 746 \$ du CRSH, qui permettra d'appuyer les activités de recherche du professeur Stéphane Paquin, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie politique internationale et comparée (CRÉPIC). Les professeurs Stéphane Paquin et Stéphane Roussel ont par ailleurs tous deux décroché une subvention Savoir du CRSH, respectivement de 112 256 \$ et de 199 927 \$.



Le directeur général de l'ENAP, Nelson Michaud, et le maire de la Ville de Laval, Marc Demers, ont signé une entente de collaboration pour un projet de recherche-accompagnement.



Le recteur de l'Université Constantine 2 Abdelhamid Mehri d'Algérie, Mohamed El Hadi Latreche, et le directeur général de l'ENAP, Nelson Michaud, ont signé à Québec un accord-cadre de coopération de cinq ans destiné à mettre en œuvre et à développer la coopération entre les deux parties en matière de formation et de recherche.

Le professeur Jean-Louis Denis, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé (GETOSS), a obtenu une subvention de recherche de 160 000 \$ du FRQSC. Ce dernier a également obtenu un soutien financier de la *Nova Scotia Health Research Foundation*.

Autre fait marquant, l'ENAP a enregistré les meilleurs taux de succès de son histoire dans les concours de bourses pour les étudiants, offertes par des organismes subventionnaires. Pas moins de sept étudiants au doctorat ont été récipiendaires de bourses. Plusieurs se sont retrouvés en tête de liste des classements des comités d'attribution. Pierre-Marc Daigneault, chercheur à la CRÉVAJ, a reçu la très prestigieuse bourse postdoctorale Banting décernée par le CRSH. Deux chercheuses de la chaire GETOSS ont reçu chacune une bourse d'excellence postdoctorale de 81 000 \$ décernée par le CRSH.

L'ENAP a par ailleurs amorcé une collaboration inédite avec la Ville de Laval, élaborée sur mesure afin de mener conjointement un projet de recherche-accompagnement, où cette expérience de transformation sera suivie sur le plan scientifique. Dix professeurs spécialisés en gestion municipale travailleront avec les gestionnaires de la ville dans 25 chantiers organisationnels. Une subvention de développement de partenariat du CRSH d'une valeur de 395 822 \$ sur deux ans s'ajoute à ce projet. Elle porte sur la mobilisation des connaissances et la réflexivité normative pour la modélisation des meilleures pratiques managériales municipales. Ce projet commande une synergie entre l'enseignement, la recherche, l'évaluation des compétences, la formation continue et le conseil.

## LES SERVICES AUX ORGANISATIONS

Du côté de la Direction des services aux organisations (DSO), plus de 4 400 personnes ont participé aux activités de formation continue et plus de 50 mandats de conseil en gestion ont été réalisés. Environ 450 personnes ont participé à un processus d'évaluation à des fins de sélection et 340 personnes en ont bénéficié à des fins de développement. De plus, des services d'accompagnement en coaching et en transition de carrière ont été offerts à plus d'une centaine d'individus.

La DSO a aussi accompli plusieurs mandats majeurs dans ses trois principaux secteurs d'activité. Mentionnons la diffusion du Programme d'apprentissage du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise et le lancement d'un niveau 2 pour les gestionnaires expérimentés.

Par ailleurs, l'étroite collaboration avec la Ville de Montréal se poursuit dans le cadre d'un mandat d'envergure qui consiste à diffuser un programme de formation basé sur les compétences de gestion, et ce pour l'ensemble des gestionnaires. Forte de cette expérience et désireux offrir un programme de formation adapté aux réalités des plus petites municipalités, la DSO a développé le programme « Exercer un leadership d'impact », qui permettra aux gestionnaires municipaux de découvrir de nouveaux outils pour agir comme vecteurs de changement et de développement.

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, la DSO et des professeurs ont soutenu le Ministère dans sa réforme, par le processus d'examen des candidatures des membres indépendants à être nommés sur les conseils d'administration des nouveaux établissements. De plus, la DSO a évalué le potentiel de gestion de près de 1 800 cadres administratifs.

L'ENAP poursuit également sa collabo-

ration auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux pour l'évaluation d'autres fonctions de gestion. Enfin, un programme de transition de carrière et d'accompagnement individuel a été développé et offert en complément dans trois centres intégrés de santé et de services sociaux et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux.

### LE PERSONNEL

Deux nouveaux cadres supérieurs ont joint la direction de l'ENAP. Jean-Pierre Mailhot a été nommé directeur de l'administration et assume également les fonctions de secrétaire général intérimaire. Johanne Archambault a été nommée

directrice des services aux organisations. Des ententes de conventions relatives aux conditions de travail ont été conclues avec les professeurs, les assistants de recherche ainsi qu'avec le personnel technique, de bureau, de métiers et de services.

### LES SERVICES ADMINISTRATIFS

Parmi les réalisations des équipes des services administratifs, mentionnons le déploiement d'un service de télétravail (réseau privé virtuel) et la migration de la suite Office 2007 à Office 2013, cette dernière ayant été orchestrée par le Service des technologies de l'information et soutenue par un programme de for-

mation pour le personnel, coordonné par le Service des ressources humaines. Une politique de développement durable, pilotée par le Service des ressources matérielles et physiques, a été adoptée et mise en œuvre. L'amélioration des évaluations de rentabilité financière des différents secteurs a été réalisée par le Service des ressources financières.

À la fin de l'année, le Secrétariat général a relancé le Bureau des diplômés avec l'objectif qu'il devienne un outil d'échange et de partage pour les diplômés avec l'ensemble de la communauté énapienne.

Le Service des communications a par ailleurs créé le bulletin d'information électronique A+ destiné à tous ceux qui s'intéressent de près à l'administration publique. Après 7 numéros, le bulletin comptait plus de 14 000 abonnés. L'ENAP a également adopté une nouvelle signature visuelle, qui se veut plus actuelle, dynamique et lumineuse.

### LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES

Une troisième cohorte du programme de maîtrise de l'ENAP diffusé à Haïti a été lancée en septembre à Port-au-Prince, en collaboration avec le Projet d'appui au renforcement de la gestion publique en Haïti (PARGEP) de l'ENAP et l'École Nationale d'Administration de Politiques Publiques (ENAPP) en Haïti.

L'accord de collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement pour le Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) a aussi été renouvelé pour trois ans. La contribution du gouvernement fédéral s'élève à 984 556 \$. L'ENAP pourra ainsi accorder 120 bourses à des participants en provenance d'une vingtaine de pays francophones en développement.

En partenariat avec le Centre de formation pour le développement du Mali, la Direction des affaires internationales a également offert 23 formations en mode visioconférence à 500 personnes du Mali, du Bénin, de la Côte d'Ivoire et de Madagascar.

L'ENAP a aussi développé de nouveaux partenariats pour appuyer les administrations publiques de différents États, entre autres pour le renforcement de leurs écoles nationales d'administration ainsi que pour favoriser les échanges d'expériences. Mentionnons les ententes signées avec la France, le Burkina Faso, le Maroc, l'Algérie, Madagascar et Djibouti.



L'ancien président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours (au centre), était de passage à l'ENAP en juin pour rencontrer les professionnels qui terminaient le programme « Découvrir la fonction publique », piloté par la Direction des services aux organisations. Aussi sur la photo : Julie Blackburn, de la Direction des services aux organisations (à l'extrémité gauche), et Roger Barrette, responsable du programme (à l'extrémité droite).

Enfin, dans le cadre du XV<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie tenu au Sénégal, l'ENAP a organisé, conjointement avec l'École nationale d'administration de Dakar, un forum sur le dialogue social dans les sociétés contemporaines, qui a connu un véritable succès.

### LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Plusieurs des chantiers actuels livreront les résultats attendus au cours des prochaines années, qui seront à la fois des années de consolidation et de développement. Nos orientations stratégiques et les priorités données au respect de la mission et à la pérennité de l'organisation continueront de nous animer ainsi que d'éclairer nos travaux et nos choix, et ce afin de s'assurer que l'École construise, affirme et affine son rôle, son utilité et sa pertinence de façon continue.

Constamment à l'écoute, l'ENAP répondra aux besoins émergents des administrations publiques en :

- proposant une offre d'enseignement en conformité avec l'évolution des connaissances et des besoins spécifiques;
- assurant un leadership en recherche et en valorisation des produits de la recherche;
- développant les compétences des gestionnaires publics et en les accompagnant dans l'optimisation de la performance de leurs organisations.



Le Centre interuniversitaire de recherche sur les relations internationales du Canada et du Québec (CIRRIQ), basé à l'ENAP, a reçu le président de la République d'Islande, Son Excellence Ólafur Ragnar Grímsson, dans le cadre d'une journée d'activités intitulée « L'Arctique sous pression de la mondialisation ».

### DIRECTION

Nelson Michaud, directeur général • André Bourret, directeur de l'enseignement et de la recherche • Jean-Pierre Mailhot, directeur de l'administration et secrétaire général par intérim • Johanne Archambault, directrice des services aux organisations

A également été membre de la direction en cours d'année : Louise Laflamme, directrice de l'administration et secrétaire générale

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présidente : Marie Girard, administratrice

Membres : Johanne Archambault, directrice des services aux organisations • Christiane Barbe, présidente-directrice générale, Bibliothèques et Archives nationales du Québec • Luc Bernier, professeur • André Bourret, directeur de l'enseignement et de la recherche • Caroline Drolet, directrice de la qualité, évaluation, performance et éthique, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal • Serge H. Malaison, président, AEENAP • Younes Mihoubi, sous-ministre adjoint à l'administration et à la transformation, ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion • Nelson Michaud, directeur général • Danièle Montminy, administratrice d'État, ministère du Conseil exécutif • Suzanne Philips-Nootens, professeure émérite, Faculté de droit, Université de Sherbrooke • Richard Ouellet, professeur, Faculté de droit, Université Laval • Hervé Pilon, directeur général, Cégep Montmorency • Marie-Claude Prémont, professeure • Jean Rochette, directeur du projet amphithéâtre multifonctionnel, Ville de Québec

Secrétaire : Jean-Pierre Mailhot, directeur de l'administration et secrétaire général par intérim

Ont également siégé en cours d'année : Monique Carrière, professeure associée, Université Laval • Marie-Claude Champoux, présidente-directrice générale, Commission des normes du travail • Carole Imbeault, vice-présidente et directrice générale, Direction des services aux entreprises, Revenu Québec • Susan McKercher, directrice adjointe du Secrétariat de l'agglomération de la Ville de Montréal • Francine Martel-Vaillancourt, administratrice • Francine Séguin, professeure honoraire, HEC-Montréal

### COMMISSION DES ÉTUDES

Président : Nelson Michaud, directeur général

Membres : André Bourret, directeur de l'enseignement et de la recherche • Naïma Bentayeb, étudiante • Renée Courville, directrice des opérations, Direction des services aux organisations • Anouk Gagné, directrice des ressources humaines, ministère des Relations internationales et de la Francophonie • César Garzon, professeur • Yvan Lauzon, chargé de cours • Serge H. Malaison, étudiant • Philippe Morel, directeur général régional, régions de l'Atlantique et du Québec, Environnement Canada • Nathalie Parent, directrice générale adjointe, Direction des services juridiques, Chambre des notaires du Québec • Jacques Poulin, directeur général, Ville de Rivière-du-Loup • Marie-Soleil Tremblay, professeure • Laurent Trempe, étudiant

Secrétaire : Jean-Pierre Mailhot, directeur de l'administration et secrétaire général par intérim