

PLAN STRATÉGIQUE 2025/2030

Savoir
Innover
Influencer
S'engager

Mot du président de la direction et directeur général

Savoir. Innover. Influencer. S'engager.

L'École nationale d'administration publique (ENAP) s'engage dans un nouveau cycle stratégique à un moment déterminant de son parcours. Plus que jamais, notre mission universitaire se révèle essentielle. Institution spécialisée au sein du réseau de l'Université du Québec, l'ENAP se distingue par sa vocation unique : développer, préserver et transmettre des savoirs théoriques et pratiques en administration publique. Grâce à l'enseignement, à la recherche et à l'accompagnement des administrations publiques, l'ENAP forme une relève hautement qualifiée, engagée à faire progresser l'action publique.

Dans un monde en constante évolution, bouleversé par les transitions numériques, écologiques, sociales et géopolitiques, l'ENAP affirme résolument son rôle de référence universitaire en administration publique. Elle entend répondre aux enjeux émergents avec rigueur, créativité et ancrage dans la réalité des milieux. Cette ambition est portée par une vision claire : repousser les frontières du savoir et de l'innovation pour enrichir les politiques publiques et améliorer les services à la population.

Le présent plan est né d'une démarche rigoureuse, ouverte et collaborative. Il s'appuie sur l'écoute attentive de notre corps enseignant, des membres de notre personnel et de consultations auprès des personnes apprenantes et de nos partenaires institutionnels. Leur parole a été précieuse : ces personnes ont exprimé des besoins clairs, des attentes fortes et une volonté affirmée de contribuer à une administration publique plus performante, humaine et responsable. En analysant leurs objectifs, leurs aspirations et les obstacles rencontrés durant leur parcours, nous avons pu tracer une trajectoire stratégique fondée sur des choix lucides et partagés.

Ce plan s'articule autour de quatre (4) grandes orientations :

- 1. Enseignement et transmission des savoirs :** bonifier la pertinence de notre offre de formations créditées, renforcer nos services-conseils en synergie avec notre l'expertise universitaire, et accroître la notoriété de l'ENAP pour son enseignement en administration publique au Québec.
- 2. Recherche, développement et préservation des savoirs :** stimuler des projets de recherche et des services à fort potentiel transformationnel, tout en répondant aux priorités des gouvernements, comme l'intelligence artificielle, le développement durable, l'adaptation climatique et la gouvernance des Premiers Peuples. L'ENAP assume aussi pleinement son rôle de gardienne de la mémoire de l'administration publique, ressource précieuse pour comprendre le présent, éclairer les décisions et nourrir l'innovation.
- 3. Influence :** affirmer notre rôle de partenaire incontournable du gouvernement du Québec et des administrations publiques du Québec, du Canada, des Premiers Peuples et de la francophonie internationale.
- 4. Université responsable :** faire de l'ENAP un milieu d'étude et de travail épanouissant, équitable et durable, à l'image des valeurs que nous défendons dans l'espace public.

Ce plan stratégique réaffirme avec vigueur le caractère pleinement universitaire de notre institution. Il traduit notre volonté d'allier tradition et innovation, de faire converger recherche et action, et de demeurer profondément enracinés dans les réalités du terrain. L'ENAP est une université engagée, humaine, rigoureuse et visionnaire, qui met son expertise au service de l'excellence de la fonction publique.

Ce document est bien plus qu'un plan : c'est un engagement collectif. Il reflète notre vision commune d'une ENAP dynamique, audacieuse et résolument tournée vers l'avenir. Il nous guide pour maintenir le cap sur nos objectifs, inspirés par notre mission universitaire, et rappelle pourquoi nous effectuons ce travail : pour soutenir, transformer et inspirer les administrations publiques d'aujourd'hui et de demain.

Merci de prendre part à cette trajectoire collective. Ensemble, poursuivons notre engagement envers le savoir, l'innovation, l'influence et le bien commun.

Hugo Cyr

Ville de Québec, juin 2025

Table des matières

Mot du président de la direction et directeur général	2
Processus de consultation	5
Les fondements stratégiques	6
Mission	6
Vision	6
Principe directeur	6
Valeurs	7
Orientations et objectifs	8
Orientation 1	9
Orientation 2	10
Orientation 3	11
Orientation 4	12

Processus de consultation

Le Plan stratégique 2025 – 2030 est issu d'un long processus de synthèse stratégique, d'études comparatives, de consultations des parties prenantes, d'analyse et de réflexion stratégique.

Tout au long du processus, les différentes instances de gouvernance ont été tenues informées de l'évolution des travaux, assurant ainsi une transparence et une cohérence institutionnelle.

Une démarche rigoureuse, participative et documentée

La démarche d'élaboration a été alimentée par un diagnostic organisationnel réalisé par un cabinet externe au printemps et à l'été 2024, et par une série de consultations internes menées à l'automne 2024, elles-mêmes accompagnées par une autre équipe externe spécialisée. Ces consultations ont été enrichies par un corpus documentaire stratégique comprenant :

- Une synthèse stratégique ;
- Un étalonnage des plans stratégiques d'autres universités ;
- Une analyse comparative de l'espace d'intervention des établissements partenaires et concurrents.

Au total, quinze (15) consultations ont été tenues entre l'automne 2024 et l'hiver 2025, couvrant l'ensemble des groupes de la communauté énapienne. Des entrevues furent également réalisées auprès de membres de la communauté étudiante, représentant différents profils types et auprès de partenaires gouvernementaux et d'organismes publics. Un comité de suivi des démarches, formé d'un cadre de chacune des directions, a été consulté à chaque étape de la démarche.

À la suite de l'adoption des grandes orientations, un second cycle de consultations a été lancé pour définir des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis), en collaboration avec les directions, le Secrétariat général et le Bureau de la performance organisationnelle.

Une implication soutenue du corps professoral

Le corps professoral a été étroitement associé à toutes les étapes de la démarche d'élaboration. En plus de contribuer à la planification de l'exercice stratégique, plusieurs membres du corps professoral ont participé à des entrevues individuelles visant à cerner les besoins des clientèles internes, notamment en matière de services à la recherche. Ces besoins ont été intégrés à la synthèse stratégique.

Par ailleurs, les membres du corps professoral ont été consultés à huit (8) reprises pendant ce processus. Cette participation active a permis d'ancrer le plan stratégique dans la réalité universitaire de l'ENAP et de favoriser son appropriation par les milieux de l'enseignement et de la recherche.

Les fondements stratégiques

Mission

En tant qu'institution universitaire, l'ENAP développe, préserve et transmet des savoirs théoriques et pratiques en matière d'administration publique à travers l'enseignement, la recherche et l'accompagnement des ministères et organismes publics. L'ENAP forme une relève professionnelle, ainsi que des personnes en gestion et en recherche, de haut niveau, influentes et engagées envers les services publics pour relever les défis actuels et futurs des administrations publiques.

Vision

L'ENAP est l'université de référence en administration publique, repoussant les frontières du savoir et de l'innovation pour participer activement à la transformation des politiques et services publics. Par son leadership et ses partenariats stratégiques, elle façonne un avenir durable pour le Québec et la francophonie.

Principe directeur

Au cœur de son organisation, de ses décisions et de ses actions, la mission universitaire.

Valeurs

Excellence

Nous visons l'excellence, le plein développement des potentiels, au service du bien commun.

Innovation

Nous mettons la science au cœur de nos actions, l'audace au cœur de nos objectifs, le dépassement au cœur de nos réalisations, et le tout est irrigué par l'imagination et la créativité.

Exemplarité

Nous cherchons à être un modèle de gestion, de performance, d'intégrité et d'éthique pour les administrations publiques et nous mettons en place les meilleures pratiques dans notre organisation.

Confiance

Nous développons et maintenons des relations de confiance, d'engagement et de respect au sein de l'ENAP et avec nos partenaires.

Orientations et objectifs

Orientation 1

Enseignement et transmission des savoirs

Placer les étudiantes, les étudiants et les administrations publiques au cœur d'une offre pédagogique et d'un transfert de connaissances intégrant science et pratique.

Mettre les besoins contemporains du corps étudiant au cœur de notre offre pédagogique est primordial. Aussi, nous devons à la fois assurer que nos contenus pédagogiques répondent aux besoins des administrations publiques actuelles et préparer les étudiantes et étudiants à faire face, avec un regard critique, aux enjeux à venir. Tant nos méthodes pédagogiques que nos contenus doivent être à la fine pointe des connaissances scientifiques et des meilleures pratiques pour maximiser notre contribution à l'excellence des administrations publiques.

OBJECTIF 1

Offrir les enseignements et parcours de formation de cycles supérieurs les plus adaptés aux besoins des étudiantes et des étudiants et visant à répondre aux enjeux émergents en politiques et gestion publiques.

OBJECTIF 2

Déployer des services-conseils alliant la science, les savoirs pratiques et l'innovation pour accompagner les administrations publiques face à leurs grands défis.

OBJECTIF 3

Augmenter la notoriété de l'ENAP pour son enseignement en administration publique au Québec.

Orientation 2

RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET PRÉSERVATION DES SAVOIRS

Participer activement à la transformation des administrations publiques par l'innovation, la recherche et les leçons tirées de l'expérience.

Innover pour répondre de manière avant-gardiste aux priorités des administrations publiques. La recherche à l'ENAP doit appuyer les administrations publiques pour qu'elles puissent répondre en temps opportun à leurs besoins. Parallèlement, l'autonomie universitaire vise notamment à garantir que la recherche et l'innovation puissent aller au-delà des priorités gouvernementales du moment. Notre université doit mener des recherches et développer des innovations sociales à haut potentiel transformationnel pour les administrations publiques et la société. Afin de répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain, l'innovation doit pouvoir s'appuyer sur les savoirs tirés des expériences vécues au Québec et ailleurs. L'ENAP doit donc être aussi un pôle où ces nouveaux savoirs sont développés, mais aussi où ceux, plus anciens, sont préservés et valorisés.

OBJECTIF 4

Encourager des recherches et des services innovants répondant aux priorités des gouvernements, telles que l'intelligence artificielle, le développement durable, l'adaptation climatique et la gouvernance des Premiers Peuples.

OBJECTIF 5

Soutenir plus particulièrement les projets de recherche ou d'innovation sociale qui ont un haut potentiel transformationnel pour les administrations publiques et la société.

OBJECTIF 6

Préserver et rendre accessible la mémoire de l'administration publique.

Orientation 3

INFLUENCE

Affirmer notre rôle stratégique auprès des administrations publiques du Québec et d'ailleurs dans la francophonie.

Consolider notre statut de partenaire de confiance des administrations publiques du Québec, des Premiers Peuples et de la francophonie en renforçant notre position d'université de référence en administration publique. Par nos collaborations stratégiques, nous soutenons aussi les objectifs internationaux du Québec et du Canada, notamment au sein de la francophonie, tout en diversifiant nos revenus pour assurer notre équilibre budgétaire. La valorisation de l'ensemble de nos actions accroîtra notre notoriété et consolidera notre positionnement comme étant la plus grande université d'administration publique francophone.

OBJECTIF 7

Être le partenaire incontournable du gouvernement du Québec pour le renforcement des administrations publiques.

OBJECTIF 8

Intensifier les collaborations auprès d'autres administrations publiques québécoises et canadiennes.

OBJECTIF 9

Être un partenaire privilégié des Premiers Peuples pour la formation et le développement de leurs administrations et politiques publiques.

OBJECTIF 10

Renforcer nos collaborations et partenariats stratégiques à l'international et avec d'autres institutions vouées à l'excellence du service public.

Orientation 4

UNIVERSITÉ RESPONSABLE

Allier expérience humaine, durabilité et performance.

Faire de l'ENAP une université exemplaire sur le plan des expériences des personnes étudiantes, employées et diplômées, et de la performance organisationnelle. Avec un souci d'une gestion optimale des ressources, nous visons une croissance sans compromis sur la qualité. Nous développons des modèles pour allier les éléments de croissance, de bienveillance et d'inclusion adaptés à notre organisation et à notre réalité afin de servir l'ensemble de notre communauté.

OBJECTIF 11

Soutenir la communauté énapienne pour que nos campus soient des endroits où il fait bon vivre, étudier et travailler.

OBJECTIF 13

Positionner résolument notre université comme une actrice engagée envers le développement durable.

OBJECTIF 12

Être un employeur de choix.

OBJECTIF 14

Faire de l'ENAP un modèle d'organisation publique, sur le plan de la croissance équilibrée et de la gestion optimale des ressources.