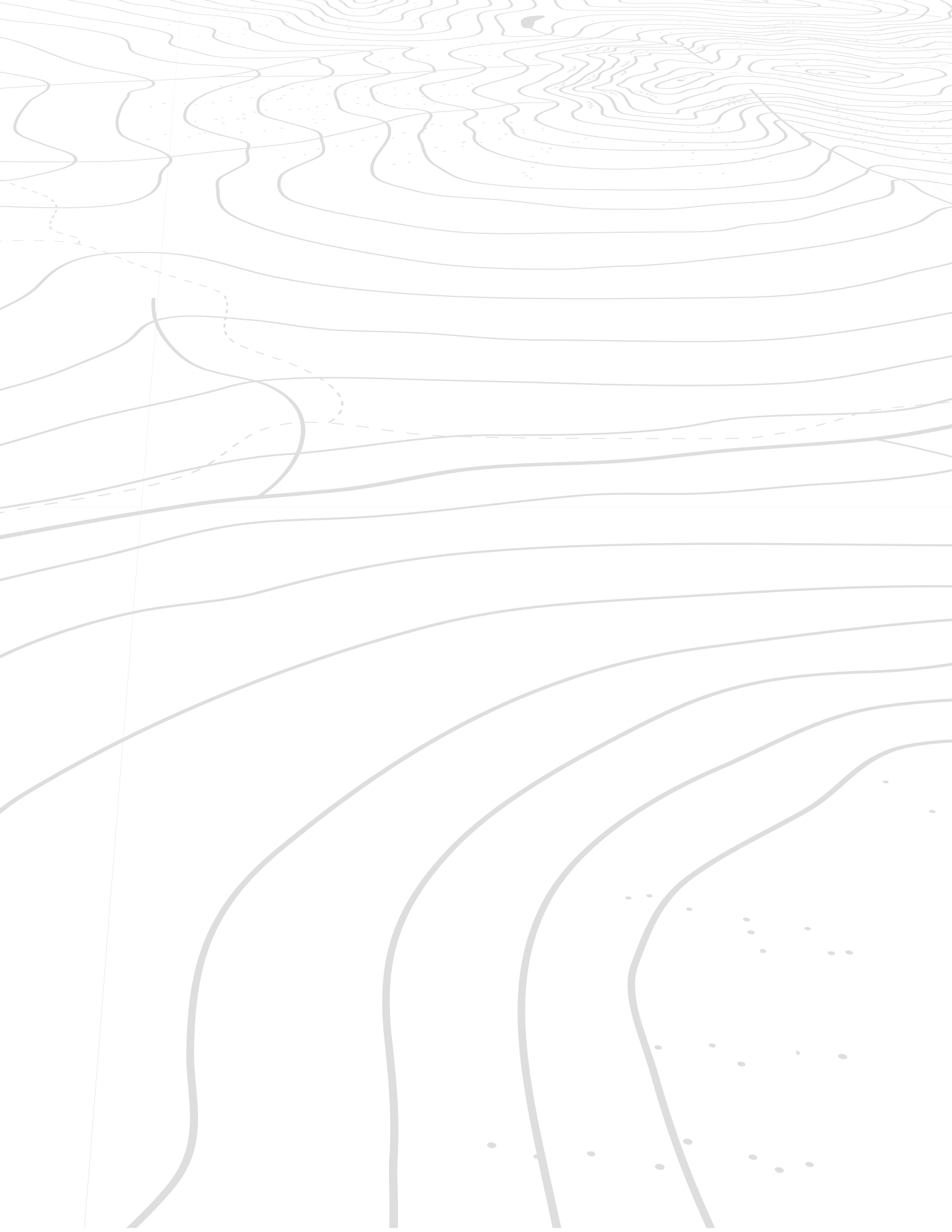




# ENSEMBLE VERS 2018

PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE 2013-2018



# La montjoie

Un symbole inspirant

Le symbole de la montjoie a été retenu pour accompagner la réalisation de ce plan en raison de sa force d'inspiration. Aussi appelée cairn, la montjoie peut servir de monument commémoratif, de point de repère, de balise. Les montjoies jalonnent l'itinéraire des explorateurs, des alpinistes ou marquent leur victoire sur une cime.

La tradition veut que chacun, arrivé au niveau d'une montjoie, ajoute une pierre, entretenant ainsi l'ouvrage. Plusieurs hypothèses sont en lice quant à son étymologie. Parmi elles, le toponyme latin *Mons Gaudii*, censé signifier « mont de la joie ». Cette interprétation semble avoir été concoctée spécialement pour conforter la tradition selon laquelle les pèlerins du Moyen-Âge désignaient par cette expression le point de vue d'où, le cœur rempli de joie, ils apercevaient enfin leur destination.



## L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

---

Fondée en 1969 et issue de la volonté de doter le Québec d'une institution de haut savoir en matière de gestion publique et d'analyse de politiques publiques, l'ENAP est une université spécialisée dans l'enseignement et la recherche en administration publique, de même que dans la formation et le perfectionnement en soutien aux organisations publiques.

L'ENAP offre des programmes d'études de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles pour gestionnaires, analystes et professionnels du secteur public, actuels et futurs. Elle est active en recherche dans les domaines principalement liés à la gestion publique, à la gouvernance et aux politiques publiques. Elle propose aussi, en services aux organisations publiques, de la formation et du perfectionnement de même que des services spécialisés et du conseil pour le développement de leurs compétences de gestion et l'optimisation de leur performance organisationnelle. L'ENAP réalise également des activités à l'international telles que de la formation de gestionnaires et de formateurs en management public et du service-conseil auprès de gouvernements étrangers pour le développement d'écoles et de programmes de gestion publique.

L'ENAP est gouvernée par un système bicaméral composé d'une commission des études et d'un conseil d'administration. La responsabilité de la commission des études est d'assurer la qualité de la formation des étudiants et de voir à la mise en œuvre de la Politique des études de cycles supérieurs qui sous-tend le développement des programmes et de la recherche, l'encadrement des étudiants, les modalités pédagogiques et les pratiques d'évaluation. Quant au conseil d'administration, il est responsable des questions de planification et d'orientation stratégiques, d'éthique et d'évaluation, d'approbation et de ratification des règlements et des politiques, et d'approbation et d'autorisation des actes liés aux affaires administratives et financières. Ce conseil est appuyé par les travaux de trois comités qui traitent des questions de gouvernance et d'éthique, d'audit et de ressources humaines<sup>1</sup>.

L'ENAP est un établissement universitaire autonome qui fait partie des dix constituantes du réseau de l'Université du Québec. Elle a son siège social à Québec et des centres d'études à Montréal, Gatineau, Saguenay et Trois-Rivières; elle est présente ailleurs au Québec, là où des administrateurs publics requièrent son expertise et son savoir-faire.

---

<sup>1</sup> L'ensemble des responsabilités des instances de l'École sont définies dans le Règlement de régie interne ([www.enap.ca/enap/docs/L\\_Universite/Gouvernance/Politiques\\_reglements/101\\_RRI\\_23-09-2012.pdf](http://www.enap.ca/enap/docs/L_Universite/Gouvernance/Politiques_reglements/101_RRI_23-09-2012.pdf)).

## LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

---

Forte de ses réalisations et au terme d'une importante opération de consultation et de validation auprès de sa communauté, c'est avec confiance et grande fierté que l'ENAP présente le résultat de sa démarche de planification qui rassemble les orientations stratégiques, les axes, de même que les objectifs plus spécifiques qui guideront son projet institutionnel de développement pour la période 2013-2018.

Cet exercice de planification a permis de dégager six orientations générales, soit six grands ensembles de préoccupations qui recoupent les principaux défis que la communauté énapienne sera appelée à relever au cours des cinq prochaines années, à savoir :

- ▶ l'actualisation de l'offre d'enseignement en fonction des caractéristiques des populations étudiantes, de l'évolution des connaissances pertinentes et des besoins spécifiques des administrations publiques;
- ▶ le renforcement d'une position de leadership en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique;
- ▶ le développement des compétences des gestionnaires publics par l'accompagnement dans l'optimisation de la performance de leurs organisations;
- ▶ la poursuite d'une action internationale ciblée et à fort potentiel de retombées;
- ▶ le développement du rayonnement et de la notoriété de l'École, de son attractivité et du sentiment d'appartenance à son égard;
- ▶ l'accroissement des ressources et des synergies internes de l'institution par l'implantation d'actions innovantes et de nouvelles pratiques nécessaires pour remplir sa mission avec succès.



## MISSION, VISION, VALEURS

---

### Une mission importante

**« L'ENAP est une université spécialisée qui a pour mission l'enseignement et la recherche en administration publique, de même que la formation et le perfectionnement d'administrateurs publics, analystes et gestionnaires, actuels et futurs. »**

L'ENAP réalise donc sa mission dans trois grands champs d'intervention : l'enseignement, la recherche et le soutien aux organisations publiques. En formant et en perfectionnant ainsi des administrateurs publics aptes à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain, et en développant des pratiques et des connaissances d'avant-garde propres à son champ d'intervention, l'ENAP participe au renouvellement et à la modernisation de l'administration publique au Québec, mais aussi ailleurs au Canada et dans le monde.

C'est ainsi que l'ENAP est devenue, au fil du temps, une référence dans le domaine de l'administration publique, tant auprès des milieux de pratique que des milieux universitaires.

### Une vision mobilisatrice

**« L'ENAP entend accroître son statut d'institution d'avant-garde pour penser et participer au devenir de la chose publique<sup>2</sup> et pour être au service du renouvellement des administrations publiques, ici et ailleurs dans le monde. L'ENAP s'affirmera, plus que jamais, comme l'Université de l'administration publique. »**

Conservant des ancrages solides dans les milieux de pratique et appuyant ses réalisations sur des valeurs partagées par l'ensemble de sa communauté, l'ENAP entend exercer un leadership important au cours des prochaines années dans la mouvance des transformations et du renouvellement d'un secteur public qui évolue toujours vers plus d'efficacité et plus d'efficacé.

Cette vision positionne l'École par rapport aux autres universités et aux nombreux réseaux et milieux auxquels elle participe, et elle place l'École en tête de peloton dans ses champs d'expertise et de spécialisation.

Cette vision lance également un signal dynamique et non équivoque au sujet de sa participation, dans l'espace public, aux débats concernant l'organisation et le devenir de la chose publique. En cela, l'École demeure sensible aux préoccupations des administrations publiques conjuguées à la demande sociale actuelle pour une modernisation et une plus grande efficacité des administrations publiques.

Enfin, cette vision prend appui sur un ensemble de valeurs qui guident les actions de notre communauté.

---

<sup>2</sup> Comprise dans le sens de la *res publica*.

## Les valeurs partagées et les piliers de notre action

**L'excellence nous porte.** Source de dépassement individuel et collectif, dans la pertinence et la qualité de nos travaux et de nos prestations comme dans l'efficacité de notre gestion, l'excellence fait appel à un développement continu de nos savoirs, de nos compétences et de nos méthodes de travail afin d'être des acteurs d'avant-garde dans chacun de nos secteurs d'intervention.

**L'innovation nous motive.** L'innovation est un gage de performance qui se nourrit de l'émulation et de l'enthousiasme autant qu'elle les génère. L'ENAP se distinguera donc par la valorisation d'une culture de l'innovation, considérée comme la capacité individuelle et collective à être créatif et la propension à construire et à mettre en œuvre des concepts inédits, des objets nouveaux ou à découvrir des solutions originales.

**La collaboration nous dynamise.** Ingrédient essentiel à la réalisation d'actions en synergie, la collaboration est indispensable dans une institution multisectorielle, pluridisciplinaire et multilocalisée. En plus d'améliorer le climat de travail, de raffermir le sentiment d'appartenance et de donner la vigueur nécessaire au dépassement, la collaboration permet le partage d'expertise et contribue donc au développement de compétences collectives interprofessionnelles, interdisciplinaires et intersectorielles.

**L'éthique nous guide.** En balisant nos agissements pour qu'ils soient porteurs d'une action sociétale responsable, le comportement éthique nous fait agir et intervenir au-delà du respect des normes qui définissent, en matière de transparence, d'équité et de considération d'autrui et de notre environnement, les paramètres incontournables à l'intérieur desquels nos gestes sont posés. En matière d'éthique et de probité, l'ENAP a un devoir d'exemplarité qu'elle doit honorer.

## DES MILIEUX, UNE COMMUNAUTÉ

---

L'ENAP se définit comme une communauté en rapport étroit avec les milieux où elle intervient et dans lesquels elle évolue.

### Nos milieux : diversité et dynamisme

L'ENAP appartient à plusieurs milieux qui la nourrissent :

- ▶ le milieu universitaire – avec ses spécificités structurantes;
- ▶ les milieux des administrations publiques – puisque les administrations publiques sont tout à la fois bassin d'où proviennent et vers où se dirigent nos populations étudiantes, milieu d'intervention et objet d'étude, notre action et nos gestes doivent être en phase avec les préoccupations qui animent ces milieux, eux-mêmes diversifiés;
- ▶ la société québécoise plus largement – puisque nos productions et nos interventions concernent la gestion des administrations publiques ou les politiques publiques, elles visent toujours l'amélioration du sort de nos concitoyens et le bien commun en général;
- ▶ le milieu international – avec ses règles propres, il nous offre à la fois un champ de pratique et d'intervention en même temps qu'il constitue un objet particulier d'étude, tout en étant le creuset où s'élaborent et se concrétisent les nouvelles normes auxquelles nos administrations publiques doivent répondre et auxquelles elles sont appelées à se conformer.

### Notre communauté : richesse et compétence

L'École est une communauté, composée de plusieurs personnes qui, par leurs provenances et compétences diverses, l'enrichissent et contribuent directement à son développement. Ce sont :

- ▶ les étudiants;
- ▶ les membres du corps professoral et du personnel enseignant;
- ▶ les chercheurs;
- ▶ les professionnels et le personnel administratif travaillant en appui aux études, à la formation, à la recherche et aux services aux organisations, autant à l'échelle nationale qu'internationale;
- ▶ les dirigeants;
- ▶ les membres de nos instances siégeant à la commission des études, au conseil d'administration et à leurs comités.



## UN CONTEXTE, DES ENJEUX

---

Parce qu'elle est à la fois un milieu – animé par une communauté – et une institution insérée dans un environnement, l'ENAP est marquée par un contexte interne et externe. Un examen attentif permet de faire ressortir les forces qui caractérisent l'institution, mais aussi certaines faiblesses qu'elle doit corriger. L'environnement de l'ENAP permet aussi de cibler certaines opportunités et menaces susceptibles d'influencer son développement. Cet examen conduit à l'identification de six enjeux majeurs qui guideront le projet institutionnel de développement de l'École pour les cinq prochaines années et lui permettront de consolider ses riches acquis, dans un souci d'amélioration continue.

### Une offre d'enseignement et de formation actualisée et centrée sur l'excellence

L'ENAP jouit d'une reconnaissance de son expertise spécifique et d'une forte crédibilité institutionnelle en enseignement et en formation dans le créneau de l'administration publique. Sa proximité stratégique avec la fonction publique québécoise et ses besoins lui offre une lecture continue des grands défis qui animent le secteur. Forte de ces acquis bâtis au fil de son histoire, l'ENAP doit demeurer sensible à la diversité des caractéristiques de ses populations étudiantes, tout comme elle doit sans cesse améliorer sa capacité à anticiper, à réagir et à adapter son offre d'enseignement et de formation pour occuper un niveau élevé d'excellence et accroître son statut d'institution de référence. L'École pourra ainsi répondre adéquatement à la demande importante, présente et à venir, dans ses domaines d'expertise.

Une attention particulière doit être portée aux domaines émergents ou en perpétuelle évolution que sont le management public, la gouvernance, la gestion axée sur les résultats, l'évaluation de programmes, la gestion dans le secteur de la santé, les dimensions internationales de l'administration publique, l'administration locale et la décentralisation. Le contexte de renouvellement et de professionnalisation des administrations publiques d'ici et d'ailleurs (fédérale, provinciales, municipales, agences publiques et sociétés d'État) constitue autant des occasions de contribution que des défis à relever.

Pour être au service de ces transformations, il faut maintenir une qualité optimale d'enseignement, soutenue par des ressources professorales adéquates et des services, méthodes et outils à la fine pointe de la pédagogie.

En conséquence, cet enjeu commande **« d'actualiser l'offre d'enseignement en fonction des caractéristiques des populations étudiantes, de l'évolution des connaissances pertinentes et des besoins spécifiques des administrations publiques »**. Cette orientation se traduit par un renouvellement de l'offre de cours, par le développement d'outils et de services en soutien à ce volet de notre mission et par une plus grande ouverture aux partenariats et aux collaborations externes pour le bénéfice de l'enseignement et de la formation.

## Une activité de recherche et de valorisation des produits de la recherche renforcée

Grâce aux investissements consentis et aux infrastructures d'appui mises en place au cours des dernières années, l'ENAP a réalisé des avancées importantes en développement de la recherche. La productivité de cette activité de recherche tout comme l'intensité et la visibilité des activités de transfert et de vulgarisation des produits de la recherche comptent toujours parmi les défis actuels les plus importants pour l'ENAP. L'École, par sa valorisation de l'excellence et de l'innovation, entend accroître son statut d'institution d'avant-garde en matière de recherche. Elle doit donc nourrir l'élan qui lui permet d'assurer son leadership en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique.

Pour y parvenir, un bureau de la recherche doit, par exemple, pouvoir compter sur les ressources nécessaires à l'appui, à l'animation et à la valorisation de la recherche faite à l'École. Cette question est d'autant plus cruciale que les autres universités sont de plus en plus sensibles au contexte de relative fragilité de la fonction recherche en leur sein, en raison notamment d'une compétitivité toujours plus grande dans ce champ d'activité et des coûts importants qui y sont associés. La recherche réalisée à l'ENAP doit se traduire en davantage d'extrants et d'impacts qui doivent être mieux connus.

En conséquence, des efforts devront être faits en vue d'**« assurer un leadership en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique »**. Il faut bâtir à partir des gains précieux des dernières années pour aller vers des secteurs structurants et à fort potentiel de retombées. La production de connaissances nouvelles influence positivement le niveau et la qualité de l'enseignement, ce qui contribue fortement à la notoriété institutionnelle dans le monde universitaire tout comme le font la valorisation et la diffusion des activités et des produits de la recherche à l'interne et à l'externe, autant dans les cercles scientifiques que dans ceux de pratique. La formation à la recherche doit aussi contribuer à l'effort général du développement de ce secteur.

## Un développement intégré des services aux organisations, sensible aux besoins émergents et en appui à la mission

L'École maîtrise une offre de formation et dispose de capacités importantes pour la prestation de perfectionnement et de services aux organisations. Ce secteur est en forte demande et la qualité de la réponse apportée participe à la reconnaissance de l'École comme joueur majeur dans le développement des compétences en gestion dans les organisations publiques. Dans une perspective intégrée d'appui à sa mission – c'est-à-dire concernée par l'objectif d'accroître et d'optimiser les retombées de ces activités dans tous les autres secteurs de l'École, et de développer des rapports mutuellement féconds – l'ENAP doit améliorer continuellement son offre de services aux organisations publiques, dans une approche client qui la caractérise et en phase avec les besoins émergents. Cette prestation doit se faire en tenant compte des contingences propres aux administrations publiques et de la concurrence spécifique en provenance d'autres institutions universitaires et du secteur privé.

En conséquence, cet enjeu exige que l'ENAP **« développe les compétences des gestionnaires publics par l'accompagnement dans l'optimisation de la performance de leurs organisations »**. Cette orientation nous amène vers une présence et une participation accrues dans les milieux publics en vue du développement de partenariats et de nouveaux marchés, et vers l'actualisation d'une offre de produits et services intégrés, adaptée aux besoins émergents des administrations publiques.

## Une stratégie d'action internationale ciblée et judicieuse

Considérant que l'École possède, comme forces, une notoriété et une expertise maintenant mieux déployées en formation, transfert et développement du management public à l'international et qu'il existe présentement un contexte très favorable au renforcement des administrations publiques dans les pays en développement, mais aussi dans les économies émergentes, il importe de canaliser ces forces et de poursuivre un développement de ce champ d'activité dans une perspective d'appui à la mission de l'École et de maximisation de ses retombées pour l'institution.

En conséquence, il nous faut **« poursuivre une action internationale ciblée et à fort potentiel de retombées »**. Cette orientation passe par une priorisation dans les actions internationales et par une accentuation de leurs retombées structurantes pour l'École dans son ensemble. Cette orientation passe aussi par la création de partenariats.

## Un rayonnement et une attractivité de l'École améliorés et revalorisés

L'École possède des atouts de taille basés sur son expertise spécifique en administration publique et sur sa crédibilité institutionnelle en enseignement, en recherche et en formation dans ce créneau. C'est sur cela que se fonde son attractivité. C'est aussi ce qui contribue à son rayonnement. Ces éléments ajoutent à la valeur du diplôme de ses étudiants, au poids des travaux de ses chercheurs et à la crédibilité des interventions de ses spécialistes. Ensemble, ces facteurs participent donc à la renommée et à la notoriété de cette institution.

Comme toute renommée, celle de l'ENAP ne peut se contenter d'être seulement reconnue dans quelques cercles restreints. Elle est certes redevable à sa communauté et à la population du Québec qui lui fournit les moyens pour accomplir ses actions. Mais une plus grande notoriété encore de l'ENAP représente un enjeu majeur de développement institutionnel pour que l'École puisse accroître son statut d'institution d'avant-garde pour penser et participer à l'organisation et au devenir de la chose publique.

Le contexte actuel pose d'autant plus de défis importants à cet égard que l'ensemble du monde universitaire comme celui de nos administrations publiques ont besoin de faire leur marque en soulignant plus que jamais leur apport à nos sociétés.

Le sentiment d'appartenance envers l'École représente aussi un enjeu de taille si l'on désire faire contribuer davantage les diplômés au développement de leur université (du développement de stages à l'identification de besoins en formation continue jusqu'à l'appui au développement des études et de la recherche). Il s'agit sans contredit d'un investissement stratégique, considérant le potentiel que représente le réseau large et disséminé de nos diplômés.

En conséquence, cet enjeu d'ensemble nous convie à **« développer le rayonnement et la notoriété de l'École, son attractivité et le sentiment d'appartenance à son égard »**. Cette orientation s'articule autour du renforcement du leadership et du rayonnement institutionnels et du déploiement d'une stratégie d'attractivité et de développement du sentiment d'appartenance.

## Un accroissement des synergies internes centrées sur de nouvelles pratiques et sur l'innovation

De manière générale, les universités ont connu un accroissement exponentiel de l'exigence de la reddition de comptes au cours des dernières années<sup>3</sup>. De surcroît, l'ENAP se classe régulièrement comme l'université au Québec ayant le plus faible pourcentage de ses ressources consacrées à l'administration. Des effets de seuil caractérisent cependant certains coûts opérationnels incompressibles, ce qui pénalise particulièrement les institutions de plus petite taille. Malgré ces pressions systémiques constantes, l'École a toujours pris le parti de présenter des bilans financiers non déficitaires, ce qui n'a pas été sans effets sur l'évolution du corps professoral et du soutien administratif. Il en est résulté un amenuisement continu du niveau de ressources nécessaire et disponible par rapport à notre croissance et aux exigences statutaires que nous devons honorer.

L'École doit donc faire face à un enjeu d'importance quant au niveau des ressources dédiées à la gestion. Nous devons constamment optimiser celles-ci par une action concertée et un accroissement des synergies internes. L'objectif est de tirer le meilleur parti des efforts et des compétences, comme des investissements qui devront être consacrés dans certains secteurs, dont celui des ressources informatiques et technologiques.

L'ENAP doit donc répondre à cet enjeu par « ***l'accroissement des ressources et des synergies internes*** » de l'institution en implantant des actions innovantes et de nouvelles pratiques. Cette orientation invite à accroître et diversifier les sources de financement, à doter les secteurs névralgiques des ressources nécessaires et à favoriser les modes de gestion privilégiant les échanges pour faire profiter les efforts de chacune des directions à l'ensemble du développement de l'École.

---

<sup>3</sup> UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2013, *Redditions de comptes par les établissements universitaires - 1990/2000/2012*, Secrétariat général, Université du Québec, 3 diagrammes (RD-1990.pdf, RD-2000.pdf et RD-2012.pdf).



*La  
collaboration  
nous dynamise*





# LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour faire face à ces enjeux, l'École a identifié des orientations qui deviennent les lignes de force du développement stratégique de l'institution. Ces dernières se déclinent en quatorze axes et en trente-neuf objectifs spécifiques.

Ces grandes orientations stratégiques sont de nature transversale : dans chacune, tous les secteurs trouveront des objectifs qui les interpelleront collectivement et qui les concerneront directement. C'est à partir de ces éléments que chacune des directions élaborera son plan d'action et contribuera au plan d'action annuel de l'École, véritable instrument qui animera la mise en œuvre de notre projet institutionnel de développement au cours des cinq prochaines années.





**ENJEU 1**

Forte de ses acquis et en réponse aux défis du renouvellement des administrations publiques, l'École doit sans cesse être à l'affût et améliorer sa capacité à anticiper, à réagir et à adapter son offre d'enseignement et de formation.

**ORIENTATION 1**

Actualiser l'offre d'enseignement en fonction des caractéristiques des populations étudiantes, de l'évolution des connaissances pertinentes et des besoins spécifiques des administrations publiques

Fournir à nos populations étudiantes une expérience et un milieu d'apprentissage dynamique, soutenus par des services axés sur l'excellence et des prestations de haut niveau, adaptés à l'évolution des besoins de manière à contribuer activement au renouvellement des administrations publiques.

**Axe 1.1 Renouvellement de l'enseignement****Objectifs :**

- 1.1.1 Recruter les meilleures ressources professorales couvrant la gamme des profils nécessaires à la réalisation de notre mission, dans le respect des équilibres entre l'enseignement et la recherche.
- 1.1.2 Renforcer l'enseignement et la formation en renouvelant et consolidant notre offre en termes de programmes et d'activités afin de répondre aux besoins des administrations publiques d'ici et d'ailleurs.
- 1.1.3 Assurer une gestion efficiente de l'offre de cours et des tâches d'enseignement et d'encadrement.

**Axe 1.2 Développement des outils et des services en soutien à l'enseignement****Objectifs :**

- 1.2.1 Faciliter l'accessibilité et la circulation de l'information par un appui accru aux services que sont la technopédagogie, les bibliothèques, les collections virtuelles et les laboratoires afin de bonifier la qualité de l'enseignement, de la formation et du milieu d'apprentissage.
- 1.2.2 Diversifier et enrichir les modes et les expériences d'apprentissage en développant des outils pédagogiques innovants fondés sur des approches éprouvées et pragmatiques.
- 1.2.3 Assurer davantage de services de soutien auprès des étudiants ayant des besoins spécifiques dans le but de procurer une expérience pédagogique plus riche pour toutes et tous.

### **Axe 1.3 Ouverture aux partenariats et aux collaborations externes pour le bénéfice de l'enseignement**

#### **Objectifs :**

- 1.3.1 Développer et adapter l'offre des stages de manière à conserver une adéquation optimale entre les besoins des étudiants et les perspectives professionnelles.
- 1.3.2 Encourager la réalisation d'autres activités susceptibles de rapprocher et de familiariser nos étudiants avec les milieux de pratique et les réalités diversifiées des administrations publiques.

## ENJEU 2

En raison notamment d'une compétitivité toujours plus accrue dans ce champ d'activité et des coûts importants qui y sont associés, la recherche faite à l'École doit se traduire en davantage d'extrants et d'impacts qui doivent être mieux connus.

## ORIENTATION 2

---

Assurer un leadership en recherche et en valorisation des produits de la recherche en administration publique

Intensifier notre position de référence et notre leadership, tant au Québec, au Canada qu'à l'étranger, en matière de recherche fondamentale, appliquée, partenariale ou encore de recherche-action, de même qu'en valorisation et diffusion des résultats de recherche dans les domaines touchant à l'administration publique.

### Axe 2.1 Consolidation des progrès et avancées récentes du développement de la recherche

#### Objectifs :

- 2.1.1 Améliorer notre capacité de soutien à la recherche.
- 2.1.2 Identifier et développer des secteurs et des champs de recherche structurants et à fort potentiel de retombées.
- 2.1.3 Augmenter la productivité en recherche de façon à accroître la production de nouvelles connaissances.

### Axe 2.2 Valorisation et diffusion des activités et des produits de la recherche

#### Objectifs :

- 2.2.1 Accroître et déployer la diffusion scientifique de manière à obtenir le meilleur impact possible pour l'avancement de nouvelles connaissances réalisées par les chercheurs de l'École.
- 2.2.2 Accroître les retombées d'un maximum d'activités de recherche par le transfert, la valorisation, la vulgarisation et la diffusion des produits et des résultats de la recherche, notamment auprès des milieux de pratique.
- 2.2.3 Développer davantage la formation à la recherche par l'accompagnement des étudiants tout au long de leur cheminement et de leur projet d'études, notamment par un contact plus systématique avec les activités de recherche et l'animation scientifique qui en découle.
- 2.2.4 Encourager le fonctionnement, à l'interne, de mécanismes de partage et de mise en commun de nos résultats de recherche et de nos connaissances des pratiques sectorielles de l'administration publique afin de renforcer l'intégration de l'ensemble de nos modes d'intervention.

**ENJEU 3**

Dans une perspective d'appui à sa mission, l'École doit conserver, mais aussi améliorer continuellement, son offre de services aux organisations publiques, dans une approche client qui la caractérise et en phase avec les besoins émergents.

**ORIENTATION 3**

Développer les compétences des gestionnaires publics et les accompagner dans l'optimisation de la performance de leurs organisations

Par le développement de valeur ajoutée et de prestations de haut niveau axées sur l'excellence et adaptées à l'évolution des connaissances et des besoins, contribuer, dans une perspective d'approche client, à transformer les organisations publiques afin de les rendre toujours plus performantes dans la prestation et à développer les compétences de leur personnel professionnel et de gestion qui, par son leadership et son inventivité, renouvelle l'administration publique d'aujourd'hui et de demain.

**Axe 3.1 Développement de partenariats et de nouveaux marchés****Objectifs :**

- 3.1.1 Accentuer notre présence et consolider notre positionnement dans la fonction publique par le renforcement des collaborations avec les instances centrales gouvernementales.
- 3.1.2 Diversifier notre action auprès des organisations publiques pour encourager la création d'alliances d'affaires et de nouveaux modèles de partenariat en matière de services aux organisations publiques.

**Axe 3.2 Actualisation d'une offre de produits et services intégrés et innovants****Objectifs :**

- 3.2.1 Améliorer notre offre de formation et de services aux organisations en actualisant les produits existants.
- 3.2.2 Développer, pour chacune de nos lignes d'affaires que sont notamment la formation continue, le conseil, le coaching et l'évaluation des compétences, des services répondant aux besoins émergents.



*L'éthique  
nous guide*



**ENJEU 4**

L'École peut retirer de nombreux bénéfices de ses activités internationales. Il importe de canaliser les forces que représentent sa renommée et ses expertises, et de poursuivre un développement de ces activités dans une perspective d'appui à sa mission.

**ORIENTATION 4**

---

**Poursuivre une action internationale ciblée et à fort potentiel de retombées**

Identifier les cibles de l'action internationale et favoriser des projets structurants et à fort potentiel de retombées, de manière à contribuer à ce que l'École soit toujours reconnue à l'étranger comme l'institution de référence en matière d'administration publique.

**Axe 4.1 Priorisation dans l'action internationale****Objectifs :**

- 4.1.1 Favoriser les actions internationales de l'École envers les gouvernements et les administrations publiques de la Francophonie et des économies émergentes.
- 4.1.2 Accompagner le pilotage des grandes réformes de l'administration publique et le perfectionnement du personnel de l'administration publique des pays ciblés.
- 4.1.3 Coopérer à la mise en place ou au renforcement des écoles nationales d'administration dans les pays ciblés.

**Axe 4.2 Accentuation des retombées structurantes de l'activité internationale****Objectifs :**

- 4.2.1 Accentuer le recrutement d'étudiants étrangers.
- 4.2.2 Diffuser sur la scène internationale des programmes d'études créditées adaptés.
- 4.2.3 Renforcer l'internationalisation des expertises de l'ENAP dans les domaines du suivi et de l'évaluation de programmes, de la veille stratégique, de la recherche comparative et de l'évaluation des compétences.



## ENJEU 5

Une plus grande notoriété de l'École et un plus grand sentiment d'appartenance de nos diplômés représentent un enjeu majeur de développement institutionnel pour que l'École puisse accroître son statut d'institution d'avant-garde.

## ORIENTATION 5

---

Développer le rayonnement et la notoriété de l'École, son attractivité et le sentiment d'appartenance à son égard

Par une préoccupation continuelle et réaffirmée au sujet de sa notoriété et de son attractivité, accroître et soigner la réputation de l'École, tant dans l'espace public qu'auprès des futurs étudiants et des administrations publiques d'ici et d'ailleurs, et soutenir l'intérêt de nos diplômés pour leur université.

### Axe 5.1 Renforcement du leadership et du rayonnement institutionnels

#### Objectifs :

- 5.1.1 Mieux faire connaître l'École et sa mission, la qualité et la pertinence de ses enseignements, de ses formations et de ses recherches, de même que son expertise spécifique en services aux administrations publiques, comme acteur incontournable dans la préparation des administrateurs publics actuels et futurs.
- 5.1.2 Projeter une image intégrée de nos axes d'excellence et de nos diplômés et formations en tant que voies reconnues vers des carrières stimulantes.
- 5.1.3 Affirmer notre positionnement institutionnel comme participant à la revalorisation du « service public » et de ses retombées sociétales.

### Axe 5.2 Déploiement d'une stratégie d'attractivité et de développement du sentiment d'appartenance

#### Objectifs :

- 5.2.1 Convaincre un nombre croissant d'étudiants, d'ici et d'ailleurs, de poursuivre leurs études à l'ENAP, tout en contribuant à notre objectif d'excellence.
- 5.2.2 Développer des pratiques innovantes en matière de reconnaissance d'acquis de manière à accorder aux étudiants une validation des expériences antérieures pertinentes.
- 5.2.3 Soutenir l'intérêt du plus grand nombre de personnes qui ont été formées à l'École par une approche plus proactive envers ces ambassadeurs et partenaires de premier plan du développement de leur université.

**ENJEU 6**

La gestion doit être optimisée par une action davantage concertée et un accroissement des synergies internes afin de tirer le meilleur parti des efforts consentis et des compétences présentes, tout comme des investissements qui devront être consacrés dans certains secteurs névralgiques.

**ORIENTATION 6****Accroître les ressources et les synergies internes**

Par un développement concerté des ressources et une actualisation des modes de gestion, favoriser un développement institutionnel fondé sur la gestion participative et une approche de service de manière à faire de l'ENAP une organisation performante, dotée de ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et communicationnelles appropriées.

**Axe 6.1 Développement concerté des ressources****Objectifs :**

- 6.1.1 Accroître et diversifier les sources de financement par une meilleure utilisation des programmes existants, des partenariats avec le privé, des apports philanthropiques, du secteur public et du tiers secteur.
- 6.1.2 Doter les secteurs névralgiques de l'École, notamment les services des technologies de l'information, des ressources nécessaires à la consolidation et au développement des activités.
- 6.1.3 Accentuer la mobilisation des expertises disponibles dans le corps professoral afin de renforcer la capacité et les modes d'intervention en services aux administrations publiques d'ici et d'ailleurs.

**Axe 6.2 Actualisation et adaptation des modes de gestion****Objectifs :**

- 6.2.1 Renforcer le dialogue avec nos étudiants pour nous permettre d'adapter toujours davantage nos services de manière à favoriser le développement d'un environnement favorable aux apprentissages.
- 6.2.2 Favoriser le développement de meilleures et de plus nombreuses synergies entre toutes les directions et tous les services de l'École de manière à encourager une meilleure appropriation des finalités de notre mission.
- 6.2.3 Effectuer une mise à jour des processus et des outils de gestion, de même que des cadres réglementaires, afin de les rendre pleinement fonctionnels et de travailler davantage dans une dynamique prospective.

### **Axe 6.3    Exercice d'un leadership en matière de pratiques de gouvernance**

#### **Objectifs:**

- 6.3.1 Renforcer les échanges structurants entre la direction et les instances de l'École.
- 6.3.2 Implanter un mécanisme d'évaluation continue de nos pratiques de gouvernance.

*L'innovation  
nous motive*



## CONCLUSION

---

Université de l'administration publique depuis plus de quatre décennies, l'ENAP demeure résolument tournée vers l'avenir et s'engage avec confiance dans une importante phase qui la conduira vers l'atteinte d'objectifs toujours plus élevés.

Au cours des cinq prochaines années et dans un souci d'amélioration continue, la piste tracée par ce Plan de développement stratégique 2013-2018 permettra de faire progresser l'École en empruntant tout à la fois des voies de renouveau et des voies de consolidation. Car, si ce projet institutionnel de développement s'inscrit à maints égards dans plusieurs continuités qui ont permis à notre université d'atteindre et d'occuper la position qui est la sienne aujourd'hui, il ouvre également de nouvelles perspectives et opère de nouvelles trouées sur les occasions à saisir et les adaptations à réaliser, tant nous devons répondre aux évolutions de l'environnement et aux besoins émergents des administrations publiques.

Les grandes orientations et les objectifs spécifiques de cet ambitieux parcours de développement institutionnel représentent autant de rendez-vous cruciaux. Leurs réalisations requerront des engagements et des efforts de dépassement importants de la part de tous les membres de la communauté énapienne. Cette expédition demeure tout à fait réaliste si, pour relever ce grand défi collectif, il n'est jamais négligé de mettre la personne – étudiants, professeurs, chercheurs, professionnels et tous les autres artisans de l'ENAP, mais aussi clients et partenaires – au centre de toutes nos préoccupations.

Nous sommes persuadés qu'au terme de ce cheminement, l'ENAP aura réussi à renforcer son statut d'institution d'avant-garde pour penser et participer au devenir de la chose publique, et pour être au service du renouvellement des administrations publiques.

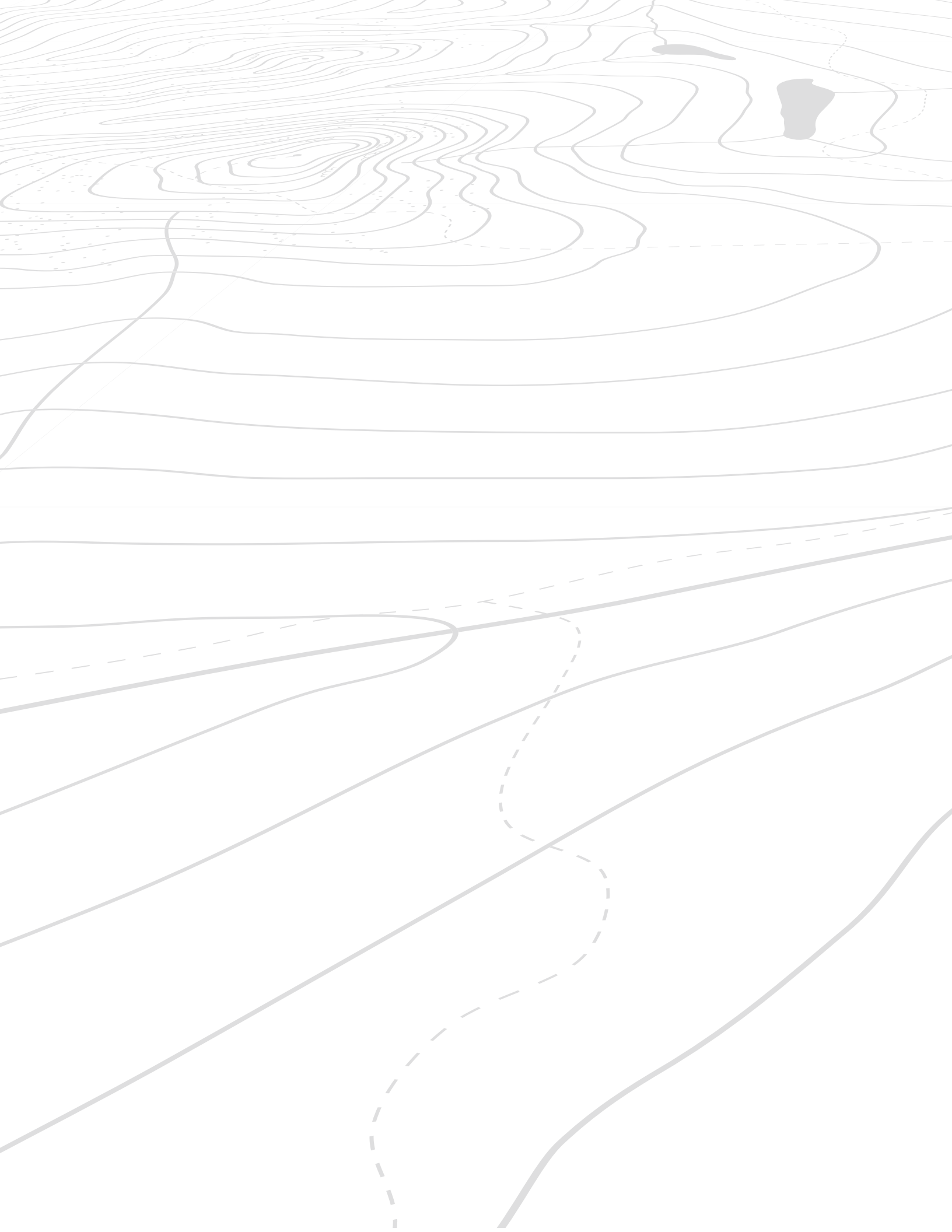
C'est ENSEMBLE que nous réussirons.



*L' excellence  
nous porte*









**QUÉBEC** (siège social)

555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5  
CANADA  
Téléphone : 418 641-3000  
Télécopieur : 418 641-3060

**MONTRÉAL**

4750, avenue Henri-Julien, 5<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2T 3E5  
CANADA  
Téléphone : 514 849-3989  
Télécopieur : 514 849-3369

**GATINEAU**

Pavillon Alexandre-Taché, aile D  
283, boulevard Alexandre-Taché  
Case postale 1250, succursale Hull  
Gatineau (Québec) J8X 3X7  
CANADA  
Téléphone : 819 771-6095  
Télécopieur : 819 771-6162

**SAGUENAY**

637, boulevard Talbot  
Saguenay (Québec) G7H 6A4  
CANADA  
Téléphone : 418 545-5035  
Télécopieur : 418 545-0483

**TROIS-RIVIÈRES**

Pavillon Ringuet  
3351, boulevard des Forges  
Case postale 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
CANADA  
Téléphone : 418 641-3000  
Télécopieur : 418 641-3060