

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE 2009-2012**  
**ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP)**  
*Enrichir la tradition de recherche universitaire de pointe en administration publique.*

**Résumé**

Ce résumé du plan de développement de recherche de l'ÉNAP ne tient compte que des éléments demandés par le Secrétariat des Chaires de recherche du Canada et ne traite donc pas de certains éléments importants dont la recherche étudiante et la recherche émergente.

**Positionnement stratégique**

La création de l'ENAP en 1969 et son développement ont accompagné la modernisation de l'État québécois qui voulait se doter d'une administration publique professionnelle et il a mis sur pied un établissement de formation alliant à la fois la tradition universitaire nord-américaine et une vocation professionnelle concrète. Au cours des dernières années, l'ENAP a affermi la solide réputation qu'elle s'est acquise au plan de la formation et a connu une progression remarquable sur le plan de la recherche en administration publique. Son personnel d'enseignement et de recherche permanent compte une quarantaine de professeurs réguliers et invités qui sont originaires de plusieurs familles disciplinaires complémentaires en vue de l'étude du phénomène complexe et multipolaire qu'est l'administration publique : droit, économique, éthique, gestion des ressources humaines, histoire, psychologie, sciences de l'administration et de la gestion, science politique, sociologie, travail social.

Cette croissance doit se poursuivre. Ancrée dans son milieu, l'ENAP veut devenir la référence québécoise à portée internationale du point de vue de la recherche universitaire en administration publique. Afin d'atteindre cet objectif, elle a redéfini sa *Politique de recherche* et ce *Plan de développement de la recherche* s'en veut le complément opérationnel. Il repose sur les principaux axes du plan de développement stratégique de l'École en matière de pertinence par rapport aux besoins du milieu, d'occupation plus large du champ de l'administration publique et d'accroissement de la visibilité et du rayonnement de l'institution, dans le plus strict respect d'une saine gouvernance. Il a été élaboré à la suite de diverses consultations auprès du corps professoral, des étudiants et en particulier des étudiants chercheurs, il a été entériné par l'Assemblée professorale et il a fait l'objet d'une approbation par le Comité de direction de l'École, par la Commission des études et par le Conseil d'administration. Il est donc la traduction d'une volonté collective d'amener l'ENAP un pas plus loin sur le chemin de l'excellence.

Bien que depuis sa création, ses professeurs aient toujours été actifs en recherche, l'ENAP a intensifié au cours des dernières années un ensemble de projets et d'initiatives en vue de renforcer son potentiel dont la création, en 1991, d'un programme pour analystes dont un segment est axé sur la recherche et son programme de doctorat qui a vu le jour en 1995. La création et l'appui à des pôles de recherche et à des chaires ont par ailleurs favorisé la consolidation d'expertise autour des sujets relatifs aux études en administration publique comparée, en évaluation de programmes, en matières relatives à l'impact de la mondialisation sur les politiques publiques, en gouvernance des sociétés d'État, en leadership, en technologies et organisation du travail et en éthique publique. Par ailleurs, entre septembre 2006 et mars 2009, la croissance de l'ensemble de l'enveloppe de recherche fut de 35%. Enfin, l'apport de trois Chaires de recherche du Canada à être dotées au cours de la période couverte par cet énoncé et l'accréditation de l'ENAP par les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont des vecteurs de développement de grande importance.

---

# Plan de développement de la recherche (résumé)

---

## Structuration de la recherche et collaboration multisectorielle

Dans le cadre de ce plan de développement de la recherche, nous considérerons que le vaste **champ** de l'administration publique, en tant qu'objet d'étude, comprend deux **thèmes** principaux, soit le management des organisations publiques et l'analyse des politiques publiques, thèmes autour desquels sont structurés les enseignements prodigués à l'École, y compris les concentrations au programme de doctorat. Sont rattachés à ces thèmes, plusieurs **secteurs** caractérisés par un environnement paradigmatique commun (par exemple, la santé, l'international, la gouvernance, l'économie, les ressources humaines, etc.), certains d'entre eux pouvant se situer en intersection (par exemple : la gestion de la santé au niveau international). Enfin, chacun de ces secteurs regroupe un certain nombre de **domaines** d'application de la recherche (par exemple : femmes et gouvernance, gouvernance autochtone, gouvernance des entreprises publiques, etc.), eux-mêmes recoupant les nombreux **sujets** explorés.

Sans négliger l'apport fondamental du travail des chercheurs individuels, l'École favorise les regroupements d'expertise et reconnaît l'importance que constituent les réseaux comme vecteurs d'enrichissement de la recherche. C'est particulièrement à ce niveau que l'École peut offrir un appui structurant. C'est pourquoi l'ENAP a choisi d'étayer l'effort collectif de recherche en favorisant le développement de pôles et de chaires de recherche. L'ENAP souhaite aussi investir des secteurs et des domaines importants de l'administration publique pour lesquels il existe peu d'expertise et peu de lieux de convergence naturelle pour les prendre en considération du point de vue scientifique. Dans cette optique, il est primordial de structurer de manière plus efficace les efforts de recherche faits par les professeurs de l'ENAP dans le secteur de la santé.

Par ailleurs, dans le secteur de la gouvernance, il faut fortifier l'amorce de fédération des efforts de recherche faite en lien avec le *Centre de développement Femmes et gouvernance* qui vise à analyser les obstacles et les facteurs favorisant la présence des femmes dans la sphère publique et à l'impact des politiques publiques sur les hommes et sur les femmes, comme il serait souhaitable que soit développée à l'ENAP une chaire portant sur la gouvernance en milieu autochtone. Enfin, par sa constitution d'État fédéré, le Québec est ancré dans une dynamique administrative particulière et l'ENAP, de par ses liens avec les administrations du Québec et du gouvernement fédéral canadien, est donc avantageusement positionnée pour développer ce créneau de recherche.

Ces efforts de développement de l'environnement de la recherche à l'ENAP sont nécessaires pour enrichir la diversité de la recherche en termes de territoire intellectuel et de pratique de l'administration publique. C'est pourquoi il faut savoir saisir les occasions pour consolider les chaires et les pôles existants, développer de nouveaux secteurs et encourager le développement de nouveaux projets de recherche à partir d'objectifs dynamiques.

## Objectifs

Par ce plan de développement de la recherche, l'ENAP vise à atteindre des objectifs précis qui sont autant d'ordre quantitatif que d'ordre qualitatif. Les objectifs généraux visent à consolider le leadership de l'ENAP en matière de recherche et de diffusion des connaissances en administration publique, en favorisant notamment l'innovation en recherche dans ce domaine; et à assurer la reconnaissance de ce leadership auprès des praticiens de l'administration publique et des communautés universitaires et scientifiques.

Pour leur part, les objectifs spécifiques cherchent à réussir aux concours subventionnaires de recherche avec des résultats plaçant l'École parmi les leaders dans le domaine; obtenir une croissance nette de la valeur des contrats de recherche de 10%; augmenter la proportion des professeurs qui bénéficient d'un appui externe à la recherche (subventions ou contrats) à 70 %;

## Plan de développement de la recherche (résumé)

---

doter l'ENAP d'au moins quatre nouvelles chaires de recherche; augmenter de 10% le rendement en termes d'extraits de diffusion des résultats de recherche; mieux arrimer la recherche étudiante avec la recherche professorale et institutionnelle des pôles et des chaires; développer des mécanismes qui permettent le rayonnement scientifique de la recherche contractuelle; et encourager le développement de nouveaux projets de recherche et la recherche émergente.

### Mesures de rendement

L'atteinte de ces objectifs sera mesurée à l'aide des indicateurs conventionnels de la recherche : déclarations des fonds de recherche obtenus, données bibliométriques, évaluation des ressources humaines, rapport des activités doctorales, etc. Ces données, y compris les performances des pôles et des chaires, seront parties intégrantes de la reddition de comptes annuelle et, lorsque cela s'avère opportun, des mises à jours périodiques que l'université fait à son Conseil d'administration.

### Axes prioritaires

Les axes prioritaires du développement de la recherche visent d'abord la consolidation des **deux thèmes** de recherche propre à l'École pour en faire la référence en recherche dans le champ de l'administration publique et ensuite, l'enrichissement de **trois secteurs** porteurs où les forces déjà présentes doivent être appuyées en vue d'atteindre un niveau supérieur d'excellence. Les axes prioritaires identifiés permettront notamment, au cours des trois prochaines années, de consolider les pôles de recherche existant tout en favorisant le développement de domaines de recherche complémentaires.

### Les thèmes à consolider :

***Le management public : leadership, innovation, performance et transformation de la gestion publique.*** Le management public se situe au cœur de l'action exercée par les administrations publiques, tant dans ses dimensions opérationnelles que stratégiques. Les manières de faire, les dimensions humaines des organisations, la structuration des entités administratives ont connu des bouleversements importants depuis les vingt dernières années, sans que tous les enseignements qu'on puisse en tirer aient été analysés. Par ailleurs, les gestionnaires publics ont aussi un apport stratégique lié au positionnement, au fonctionnement et aux résultats attendus des organisations publiques. Les enjeux situés au centre de ce thème touchent directement le mode de prestation des services publics. Il est d'importance primordiale d'y consacrer les études nécessaires, car nos sociétés ont besoin d'une meilleure compréhension de ces phénomènes en vue d'une optimisation du rôle de l'État et de l'utilisation des ressources mises à sa disposition par les contribuables. Ainsi, la dimension de leadership, étudiée à l'ENAP au sein de la *Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public*, est un exemple probant qui démontre comment une structuration adéquate permet de consolider ce thème à partir d'un domaine.

***L'analyse, le développement et l'évaluation des politiques et programmes publics.*** Le domaine des politiques publiques est, depuis son développement aux États-Unis au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, le secteur qui permet de mesurer, d'évaluer, d'analyser, mais aussi de comprendre la formulation des extraits propres aux administrations publiques. L'ENAP doit contribuer à une meilleure connaissance de ce thème, notamment par les travaux du *Centre d'expertise en évaluation de programmes publics* (CREXE), et doit accentuer les connaissances développées en termes de formulation et de retombées des politiques publiques.

# Plan de développement de la recherche (résumé)

---

## **Les secteurs à enrichir :**

***Le management du réseau de la santé et ses politiques.*** La communauté épistémique en santé rallie actuellement près du quart du corps professoral de l'ENAP. Ses chercheurs proviennent d'horizons disciplinaires différents. Ils s'intéressent autant au management qu'aux politiques de ce vaste secteur qui draine une part importante des budgets des États. L'ENAP se doit de favoriser une plus grande synergie entre les professeurs de cette communauté afin qu'en émerge un véritable pôle d'expertise. L'École considère comme la priorité parmi toutes, le renforcement de ses compétences dans un domaine où la contribution scientifique, tant au Canada qu'au Québec, doit être améliorée.

***La gouvernance publique et les nouvelles formes de gouvernance publique.*** La gouvernance, sous toutes ses formes, a été au centre de préoccupations récentes pour plusieurs gouvernements dans le monde. En partant des questions d'organisation de la gouvernance jusqu'à celles traitant d'éthique, voire de lutte à la corruption, plusieurs interrogations subsistent et les besoins de connaissances sur une base scientifique sont pressants. Il importe également que la production de connaissances qui en résultera soit mise en rapport avec celles plus spécifiques aux réseaux (socio-sanitaire, éducation, municipal), de manière à ce que chacun de ces secteurs de l'administration publique tire profit des recherches sur la gouvernance menées dans les autres secteurs. L'ENAP représente le lieu idéal pour matérialiser de telles recherches. Le *Centre d'étude sur la gouvernance* contribue déjà aux travaux et le noyau de chercheurs gravitant autour du *Centre de développement Femmes et gouvernance* est porteur de problématiques importantes qu'il faut développer. Ces travaux pourraient être enrichis en couvrant des domaines tels la gouvernance autochtone ou la participation citoyenne.

***La gestion et les politiques internationales.*** Il n'est aujourd'hui aucun ministère, aucune agence publique qui n'ait un œil tourné vers l'international. Leur intérêt est motivé par les influences qui s'exercent, en provenance de l'extérieur, sur les administrations nationales. Loin d'être nouveau, le phénomène s'est accentué au cours du dernier demi-siècle et il représente aujourd'hui un vecteur incontournable dans la prise de décision. La mondialisation exerce ses pressions autant sur les questions d'économie, de sécurité ou sociétales et le management doit s'articuler dans un contexte aux référents multiples, un phénomène que cerne le *Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation*. Si le phénomène est connu, sa complexité accrue exige des connaissances fondées sur une compréhension d'un univers où l'anarchie règne, contrairement aux contextes nationaux où les règles de droit structurent les États. Une lecture distincte doit donc être apportée et les chercheurs de l'ENAP sont en position privilégiée pour y contribuer.

## **Équité démographique**

L'École nationale d'administration publique est une institution engagée envers l'équité démographique. Son corps professoral compte une saine représentation de groupes minoritaires. Il compte aussi 32,5% de femmes et l'engagement de nouveaux professeurs au cours des dix dernières années, affiche un ratio de 50:50. La dotation des nouvelles chaires, y compris les Chaires de recherche du Canada, se fera aussi en tenant compte de cette valeur fondamentale d'équité.

## **Rôle des Chaires de recherche du Canada<sup>1</sup>**

Les Chaires de recherche du Canada auront un rôle structurant dans le développement de la recherche à l'ENAP. Elles seront en lien avec l'un des secteurs prioritaires identifiés précédemment. Le titulaire de la Chaire de niveau 1, recruté dans un concours national, aura

---

<sup>1</sup> Cette section sera mise à jour à la suite de la publication des résultats du concours 2009-2010 au cours duquel l'ENAP pourrait accueillir ses premières chaires.

## Plan de développement de la recherche (résumé)

---

pour mandat de consolider l'effort de recherche dans l'un des secteurs où l'École possède déjà des forces, afin de faire de l'ENAP une référence incontournable dans le domaine, tant au niveau canadien qu'au niveau international. Afin de consolider ces efforts, il est envisageable qu'une des Chaires de niveau 2 soit attribuée dans un domaine connexe. En tout état de cause, les deux Chaires de niveau 2 seront attribuées prioritairement à des jeunes chercheurs de l'interne qui présentent un potentiel supérieur et des qualités indéniables d'entrepreneurs en recherche. Ces Chaires permettront à ces jeunes chercheurs de structurer leur carrière autour d'un objet prioritaire de recherche pour l'École, tout en leur donnant la marge de manœuvre voulue pour explorer un thème ou un secteur dans ses dimensions innovantes, au-delà de ce que des subventions ordinaires de recherche peuvent permettre. Au terme de la Chaire, ils devront s'être hissés en tête de peloton et s'afficher comme des références au niveau international dans leur domaine.

### **Appuis à la recherche**

**Le financement de la recherche.** Le financement de la recherche peut provenir de plusieurs sources. Les premières touchent le financement direct de la recherche que ce soit par le biais de subventions, de fonds de recherche externes ou de contrats. Les secondes proviennent du réinvestissement quasi-intégral fait par l'École des frais indirects de recherche qu'elle perçoit. Enfin l'École dispose de programmes internes (fonds institutionnel de recherche, fonds d'aide à la publication, fonds de soutien aux activités académiques, etc.).

**Appuis aux jeunes chercheurs.** L'ENAP reconnaît qu'une carrière fructueuse en recherche est grandement favorisée lorsque son amorce bénéficie d'un environnement hautement propice. C'est pourquoi des conditions spécifiques de financement existent dont un fonds de démarrage et qu'il est prévu un dégageant d'une charge de cours lors de sa première année d'embauche pour aider tout professeur arrivant à l'École à lancer sa carrière en recherche.

**Diffusion de la recherche.** Il est aussi important que les sommes allouées à la recherche se transforment en extraits sous forme de nouvelles connaissances qui doivent être diffusées. Cela constitue le retour naturel et attendu d'une somme judicieusement investie dans l'économie du savoir. Parmi les moyens mis en place pour favoriser la diffusion de la recherche, l'ENAP compte maintenir ou bonifier : l'appui à la production d'ouvrages collectifs et de cahiers de recherche; l'hébergement de revues scientifiques; la mise en place de vitrines de la recherche afin de favoriser le dialogue entre chercheurs et praticiens et la concrétisation des retombées des résultats de recherche; le rayonnement des résultats de recherche contractuelle; et l'appui aux activités de diffusion telles les colloques et les journées de la recherche, y compris les événements visant les étudiants-chercheurs.

**Autres appuis à la recherche.** Parmi les autres types de soutien à la recherche, il faut compter l'allocation d'espaces pour permettre aux pôles et aux chaires d'essaimer. Cela tient aussi à la qualité du matériel analytique à la disposition des chercheurs. L'ENAP, avec ses chercheurs explorera les possibilités de bonification de ces équipements et présentera, au besoin, des projets pour financement auprès de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Enfin, il faut veiller au maintien des collections des bibliothèques à un niveau qui permette à l'ENAP de devenir le centre le plus important au Québec et, à terme, au Canada, pour ce qui est des références documentaires dans le domaine de l'administration publique.

### **Conclusion**

L'essor qu'a connu le secteur de la recherche à l'ENAP au cours des dernières années est remarquable. Il faut poursuivre cette croissance et pérenniser des résultats qui sont le fruit d'efforts constants et sans cesse renouvelés. Le plan de développement de la recherche offre un

## Plan de développement de la recherche (résumé)

---

cadre de référence qui permette cette croissance de façon responsable, à long terme. Ses objectifs et les secteurs à l'intérieur desquels ils seront portés se veulent autant d'outils à notre disposition pour relever ce défi. Ce document qui est l'expression d'une volonté collective, se veut un outil vivant qui ne demande qu'à s'adapter afin de répondre aux nouveaux contextes qui surgiront d'ici 2012. C'est à cette condition qu'il sera possible d'enrichir la tradition de recherche universitaire de pointe en administration publique et d'en faire un trait distinctif de notre institution.