

Discours

Relever le défi de l'excellence : les outils et la reconnaissance qui mènent au succès

Nelson Michaud, Ph. D.

17 mai 2007



Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**

**RELEVER LE DÉFI DE L'EXCELLENCE :
LES OUTILS ET LA RECONNAISSANCE
QUI MÈNENT AU SUCCÈS**

Discours de

Nelson Michaud, Ph.D.

Professeur titulaire

Directeur de l'enseignement et de la recherche

École nationale d'administration publique

Dans le cadre de l'assemblée annuelle
de l'Ordre des Administrateurs agréés du Québec

Manoir Richelieu,

le 17 mai 2007

Monsieur le Président de l'Ordre,

Madame la directrice générale,

Invités de marque,

Mesdames, Messieurs, membres de l'Ordre,

Chers amis,

Je suis très heureux de me retrouver parmi vous aujourd'hui dans ce décor enchanteur, propice à la réflexion. Vous aurez, au cours des prochaines heures, l'occasion de vous pencher sur un certain nombre de questions qui sont au cœur de la profession d'administrateur.

Le thème que vous avez retenu, « Administrateur agréé, un titre incontournable », porte en lui-même sa part d'interrogations. L'un de vos ateliers vous amènera d'ailleurs à vous demander : « incontournable : pourquoi ? »

Je ne veux donc pas anticiper sur vos délibérations, mais vous me permettez d'explorer un volet associé de près à la nature incontournable de votre titre : c'est cet aspect de l'excellence qu'il comporte. Mon propos s'articulera donc autour de la reconnaissance de cette excellence et de la voie privilégiée qui y mène, c'est-à-dire : une formation de haute qualité. Auatnt d'outils qui mènent au succès.

Pour en traiter, je suivrai le plan suivant. En premier lieu, je dirai un mot de notre environnement global et de l'impact de cet environnement sur notre façon d'agir. Deuxièmement, j'aborderai le sujet des normes. En troisième partie, je décrirai le paradigme nouveau de l'administration publique où ces normes sont élaborées, et l'impact du nouveau management public. Ensuite, je me demanderai si les principes et normes avancés par votre Ordre sont tout aussi pertinents dans l'administration publique moderne. Enfin, en conclusion, je dirai un mot du projet de partenariat entre votre Ordre et l'École nationale d'administration publique, l'ÉNAP.

DÉFIS NOUVEAUX, DÉFIS MONDIAUX

Pourquoi parler de l'excellence et de la voie qui y mène ? Un bref regard sur notre environnement global fournit vite la réponse. Nous ne sommes assurément plus au 20^e siècle. Nous sommes résolument entrés dans le 21^e, et le monde a changé. Je dirais même qu'il a plus changé qu'on ne le croit.

Lorsqu'on considère le dernier demi-siècle, il y a de quoi être étourdi. Le monde a sérieusement rétréci. Les points de référence se sont multipliés. La compétition à l'égard des standards et ce, dans tous les domaines de l'activité humaine, n'est plus régionale, nationale ou même continentale. Elle est devenue globale. Bien sûr, l'explosion des nouvelles technologies de l'information et des communications est un facteur déterminant de cette globalisation qui a transformé le monde en village. Et par l'arrivée de ces technologies s'est accélérée la circulation de l'information.

Malgré ce contexte transformé, parler d'excellence demeure encore, pour certains, associé à de l'élitisme de mauvais aloi. Ici, au Québec de façon plus particulière, utiliser le mot élite dans beaucoup de milieux peut faire de vous un paria social. Pour ma part, je m'inscris en faux vis-à-vis de ce rejet de l'élitisme, rejet qui, curieusement, est souvent le fait de gens qui sont eux-mêmes membre de nos élites.

Dans un monde où les frontières ont pratiquement perdu toutes leurs perméabilités, il reste très peu de choses qui peuvent nous distinguer les uns des autres. À certains égards, il est nécessaire d'abaisser les barrières entre les humains, il est vrai, et l'histoire regorge d'exemples où la supériorité basée sur l'appartenance à un groupe a mené à des dérives impardonnables. Il n'est pas question ici de reproduire ces erreurs du passé. Par contre, il existe des dépassements de soi qu'il faut susciter et encourager. Ainsi, personne ne songe à nier la valeur d'une athlète de haut vol, d'un acteur qui sait nous émouvoir à tout coup ou d'un chercheur de pointe qui ouvre la voie vers la guérison d'une maladie grave.

La poursuite et l'atteinte de l'excellence font donc partie de ces éléments distinctifs qu'il nous faut cultiver. Il existe des milieux, des champs de pratique professionnelle où il faut que la distinction demeure et s'accroisse. En fait, il y a même des champs – celui de l'administration en est un – où le contexte international et la concurrence, y compris celle qui offre des

produits et services de bas de gamme, doivent nous inciter à l'excellence.

Au cours des récentes années, nous avons entendu encore et encore les analyses et les évaluations faites au sujet de la montée des marchés émergents, au sujet des menaces économiques en provenance de divers horizons et des défis à nos modes de production. Comment peut-on résister à cette vague ? Une partie de la réponse, j'oserais même dire l'essentiel de la réponse, se trouve justement dans cette recherche de l'excellence.

Face aux produits fabriqués à haut volume et à la durée de vie limitée volontairement ou non, nous pouvons toujours opposer des produits de meilleure qualité, à plus grande valeur ajoutée, et pour lesquels la somme nécessaire à leur acquisition relève davantage de l'investissement que de la dépense.

Le seul moyen d'arriver à ce type de production de qualité est d'en confier la conception et la fabrication à des personnes hautement qualifiées, soucieuses de livrer un produit innovant, fruit de la recherche, et qui sera reconnu pour sa valeur inhérente. Cela ne peut provenir que d'une source : une formation supérieure, de haut niveau.

Il est possible de transposer cette analyse du domaine des biens à celui des services. Comme pour les biens, il devient incontournable de s'assurer que les professionnels qui nous offrent des services le fassent de la façon la plus hautement compétente qui soit.

Si les artisans de biens donnent une valeur ajoutée à leur produit grâce à la formation qu'ils ont reçue, comment une formation de haut niveau ne servirait-elle pas aussi à rehausser la qualité des services que les professionnels – tels les administrateurs publics et privés – offrent à leurs clients ?

À prime abord, il peut paraître moins évident d'appliquer cette exigence d'innovation et de grande qualité au milieu des services et aux administrateurs en particulier. En effet, dans plusieurs cas, les administrateurs font affaire avec une clientèle en partie ou en totalité captive. Dans le secteur public, les administrateurs sont, en ce sens, à une extrémité du spectre puisqu'ils desservent une population délimitée par un territoire, composante indissociable de l'État dont ils sont les chevilles ouvrières.

De leur côté, les administrateurs du secteur privé ont une marge de manœuvre plus large, certes, mais dans un cas comme dans l'autre, la concurrence de processus et d'administrateurs de l'extérieur se fera de plus en plus présente : soit que les États se concurrencent entre eux, soit que les clients des administrateurs privés tirent parti d'un décloisonnement des marchés qui leur offrira un plus large choix de sources de services. Dans un cas comme dans l'autre, nous devons convenir que les standards par lesquels on mesure l'excellence sont maintenant globaux.

Et même si c'est devenu un cliché de dire qu'il faut se préparer aujourd'hui pour faire face aux défis qui sont devant nous, nous ne pouvons prendre cette démarche de préparation pour acquise.

L'UTILITÉ DES NORMES

En administration, en gestion, que veut donc dire se préparer, se former ? Quel est le sens à attacher à l'acquisition d'un titre de reconnaissance professionnelle comme le vôtre, soit celui d'administrateur agréé ? Bien sûr, la science de l'administration ou de la gestion, que celle-ci soit appliquée au secteur public ou au secteur privé, évolue constamment. Mais au travers de cette évolution, certains thèmes, dont celui des nécessaires normes, sont permanents et cette nécessité est aussi indéniable qu'incontournable.

En effet, une saine administration repose sur la définition de normes et de principes communs, et l'adhésion à ceux-ci. Par exemple, nous nous entendons pour dire que tout travail collectif nécessite la définition et la mise en place de repères pour s'assurer de l'atteinte des buts visés et la pérennité de l'organisation. Ces repères, vous le savez aussi bien que moi, ne sont pas toujours évidents, tant dans leur circonscription que dans leur mesure.

Les administrateurs engagés dans un travail collectif, le font sur mandat, car ils agissent au nom d'autrui. Cet autrui, dans le public, c'est le citoyen ; dans le secteur privé, ce sont ultimement les actionnaires de l'entreprise, car le succès de celle-ci auprès de ses clients doit se traduire par des revenus permettant un juste retour sur l'investissement.

Dans le secteur public toutefois, le resserrement des finances publiques, malgré une demande toujours croissante de services de la part des citoyens, impose aux administrateurs une tâche sans cesse plus complexe et difficile. De plus en plus, également, la responsabilité sociale des entreprises impose à leurs administrateurs des comportements et des décisions de gestion à la fois difficiles et délicats.

Cela étant, la mise en place de repères n'en est que plus exigeante. Donc, le travail fait au nom d'autrui, plus que tout autre, doit être normé. Qui dit normes dit réponse aux attentes, absence de conflits d'intérêt, et mesure de la réussite, en un mot : la saine gestion. Le domaine de l'administration ne fait pas exception. Le domaine de l'administration publique encore moins.

UN NOUVEAU PARADIGME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Ce qui complique les choses, – et je crois qu'il faut insister sur ce point – c'est que le contexte même de l'administration publique a changé ; et cela a d'autant complexifié la tâche des administrateurs publics. L'administration publique traditionnelle a de plus en plus cédé sa place au cours des récentes décennies, à la nouvelle gestion publique, qu'on appelle aussi le nouveau management public. Je conserverai cette appellation dans la suite de mon exposé.

Bien sûr, autant l'administration publique traditionnelle que le nouveau management public possèdent toujours plusieurs caractéristiques en commun. Mais les changements entre les deux paradigmes sont suffisamment prononcés pour que nous puissions les décrire avec assez de précision et mettre ainsi en relief les différences qu'ils impliquent.

Du même coup, il faudra également vérifier si ce nouveau management public correspond aux normes et principes fondamentaux de la saine gestion, tels que votre Ordre les décrit. Si vous le permettez, nous allons rapidement voir ce que cela signifie dans le quotidien des administrateurs publics et des citoyens que nous sommes tous.

Premièrement, dans l'administration publique traditionnelle, le focus était placé sur le service aux citoyens et aux communautés. Les fonctionnaires, les administrateurs publics œuvraient au mieux-être des

citoyens et des collectivités. Dans le nouveau management public, ce focus est plutôt placé sur les clients. On cherche à y traiter le citoyen demandeur de services gouvernementaux comme l'entreprise privée traite un client. Ce focus modifié implique donc une grande efficacité du service public pour répondre aux attentes du citoyen-client.

Au surplus, cette « approche-client » n'est pas sans impact au niveau même de la conception des politiques publiques et des programmes, et de la façon dont ceux-ci sont dispensés. Être administrateur public devient, dans ce contexte, plus exigeant. En plus d'une excellente formation de base, ce nouveau focus demande une formation continue, à peu près permanente.

Il y a un **deuxième changement**, et il n'est pas indépendant du focus nouveau. Dans l'administration publique traditionnelle, le principal moyen d'action résidait dans l'élaboration de politiques. Dans le nouveau management public, le principal moyen d'action est la gestion, gestion efficace, responsable, imputable et de type entrepreneurial. Vous voyez tout de suite que ce changement de focus n'est pas sans conséquences quotidiennes dans l'action de tout administrateur public, quel que soit son niveau.

Le **troisième changement** caractérise le fonctionnaire lui-même. Dans l'administration publique traditionnelle, l'administrateur était un penseur, un analyste apte à proposer et à ajuster, au besoin, des politiques. Dans le nouveau management public, si le rôle de penseur est toujours requis, le comportement, lui, est davantage tourné vers l'action et se veut de type entrepreneurial, comme je l'évoquais il y a un moment. Tout se tient : nous sommes en présence d'une approche de gestion plus entrepreneuriale dont le but est de mieux servir des citoyens se comportant en clients. Ceci impose, en retour, une ouverture et une formation à l'entrepreneuriat.

Cet entrepreneuriat, c'est plus qu'un état d'esprit : ce sont aussi des méthodes, des outils, et cela s'apprend. On ne transforme pas les ministères et les organismes en entreprises privées, mais l'intégration de nombreux éléments de la culture entrepreneuriale au sein de l'administration publique requiert des administrateurs, là aussi, une adaptation rendue plus facile à intégrer si elle repose sur une formation poussée.

Quatrième élément du passage de l'administration publique traditionnelle au nouveau management public, celui des valeurs.

Traditionnellement, les valeurs dominantes de l'administration publique pouvaient se décrire comme suit : la responsabilité ministérielle, la prudence, la stabilité, l'éthique, la probité, l'équité et la transparence.

Si plusieurs de ces valeurs demeurent présentes dans l'univers du nouveau management public, celui-ci s'est « enrichi » de nouvelles valeurs dominantes que l'on nomme *entrepreneurship*, liberté d'action des gestionnaires, flexibilité, créativité, enthousiasme et audace. Flexibilité, créativité, enthousiasme, audace, voilà qui nous éloigne singulièrement de l'univers figé qu'impliquaient les normes de Max Weber, ces règles impersonnelles des procédures bureaucratiques : «*Sine ire et studio*», professait-il. Je le répète : le monde s'est profondément transformé...

Un **cinquième changement** entre la tradition et la modernité en administration publique concerne le vocabulaire même que l'on utilise pour décrire la fonction de l'administrateur public. Alors qu'autrefois on utilisait les termes d'intérêt public, de démocratie, d'équité sociale, de juste procédure, maintenant, on parle davantage de service à la clientèle, de qualité, d'habilitation, de gestion, d'empowerment, de privatisation. Nous sommes assurément en présence d'un nouveau monde!

Ces changements touchent aussi la culture de l'administration. Dans l'administration publique traditionnelle, la culture était de nature bureaucratique et hiérarchique. Stabilité et fonctionnalité étaient importantes, de même que la responsabilité du processus et le continuum entre le politique et l'administration. Dans le nouveau management public, la culture se rapproche davantage de celle du secteur privé. Elle se caractérise par l'innovation, la gestion d'affaires, la gestion par résultats, et la distinction entre l'administration et le politique.

Enfin, **au plan des structures** (septième changement), l'administration publique traditionnelle commandait une organisation majeure appelée la fonction publique. Elle supposait d'importants ministères, des systèmes de fonctionnement uniformisés à la grandeur des gouvernements, et l'allocation des ressources par une autorité centrale. Dans le nouveau management public, la fonction publique est constituée d'unités organisationnelles. Le gouvernement se veut simple et frugal ; on assiste à l'introduction de mécanismes de régulation qui se veulent apparentés à ceux du marché, et le tout se caractérise par une importante décentralisation.

De fait, comme l'expliquent Mohamed Charih et Lucie Rouillard, tous deux de l'ÉNAP, dans un article très éclairant publié en 1997 sur cette question, ce nouveau management public – et je cite ici leur article - « exerce au Canada des pressions considérables sur le rôle et la taille de l'État, sur la responsabilité politique, sur les valeurs traditionnelles de l'administration publique, sur une fonction publique de carrière et sur la responsabilité ministérielle ». Les auteurs ajoutent que ce nouveau management public, en raison même des valeurs qu'il véhicule, ajoute une pression additionnelle à la responsabilité ministérielle et à l'anonymat des fonctionnaires.

On le voit bien : l'administration publique en 2007 est devenue une question beaucoup plus complexe. Son rapprochement évident à plusieurs titres avec le secteur privé nous amène à nous demander si nous ne nous dirigeons pas, en matière de normes, vers des standards universels applicables autant au public qu'au privé. La question est trop vaste pour que je tente d'y répondre ce matin dans le détail, mais l'ouverture de l'Ordre à des membres provenant aussi bien du secteur public que du secteur privé démontre bien que ce rapprochement n'est pas que théorique.

Le bref rappel que je viens de faire des différences entre l'administration publique traditionnelle et le nouveau management public nous fait surtout comprendre que non seulement les mentalités ont changé, mais que le cadre d'exercice pour tout administrateur public est profondément différent de ce qu'il pouvait être il y a 30 ans.

Le rapprochement des méthodes et des normes entre le secteur privé et le secteur public conjugué à une crise assez généralisée des finances publiques – rappelez-vous les exigences de l'Europe au sujet des budgets nationaux des pays membres – donc ce rapprochement privé-public est, je pense, irréversible.

Bien sûr, les gouvernements ont toujours une fonction de redistribution de la richesse et d'égalisation des chances pour tous les citoyens et citoyennes. Ils n'auront jamais pour but de faire des profits, même s'ils ont de plus en plus l'obligation, comme on dit, de « balancer les livres », d'équilibrer leurs budgets. Mais leur prestation de services aux citoyens en vertu de politiques adoptées au terme d'exercices démocratiques seront, plus encore qu'auparavant, soumis à des normes analogues à celles que s'impose le secteur privé.

L'ATTEINTE DES NORMES

Vous savez comme moi qu'il existe plusieurs types de normes. C'est avec grand intérêt que j'ai parcouru le document « Principes et normes de gestion » de votre Ordre. La question qui me vient à l'esprit, après avoir décrit les changements survenus entre l'administration publique traditionnelle et le nouveau management public, est celle-ci : Est-ce que les principes et normes, les balises que votre ordre propose à ses membres s'appliquent au nouveau management public, à l'administration publique moderne ?

Pour mémoire, je rappelle que ces principes sont la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'équité et l'abnégation. Reprenons-les un à un.

La transparence. S'il est une vertu attendue des administrateurs publics, c'est bien celle-là. Nous vivons dans une époque d'hypermédiatisation. Son côté excessif ne doit pas nous faire oublier l'immense service de « chiens de garde de la démocratie » que remplissent les médias, toutes catégories confondues.

Ceux et celles d'entre vous qui ont vu le film « The Queen » se rappelleront à quel point deux visions de la société s'opposaient dans l'esprit de la Reine et de son entourage au sujet de l'attitude à adopter après le décès de la Princesse Diana. D'un côté, la traditionnelle réserve et discrétion royale, au nom de la dignité de la fonction, de l'autre, l'ouverture et l'expression publique de ses sentiments face à un drame qui touchait la population au plus profond. Ultimement, c'est une conception moderne du rôle royal qui a prévalu, non sans peine ni inquiétude, et grâce au travail d'un premier ministre, Tony Blair en l'occurrence, qui a su aider sa souveraine à évoluer pour répondre aux attentes de la population.

Si vous me permettez un propos parallèle, ce n'est pas sans nous rappeler une vieille conception de l'administration publique voulant que l'information ne soit que très parcimonieusement distribuée, même aux ministres (et encore moins aux simples députés !), car la rétention de l'information et même le secret étaient associés à un pouvoir. Mais, et je continue de radoter, les temps ont changé.

De façon plutôt paradoxale, aujourd'hui, c'est l'information partagée

qui est synonyme de pouvoir. Plus on partage l'information, plus on rend compte à ses mandants, plus on en reçoit. Moins on partage l'information, moins on en reçoit. La transparence est donc un principe fondamental de saine gestion, essentiel dans le nouveau management public.

Le principe de **continuité**. Je pense que ce principe de gestion se passe de commentaires. Dans une entrevue donnée au magazine *La voix du succès*¹ l'automne dernier, le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, déclarait que l'autorité qui décrète d'en haut ce que d'autres exécutent en bas représente très peu pour lui. Il ajoutait, et je cite : « Je n'aime pas cette façon de diriger. Ça donne peut-être des exploits, mais ça ne peut pas être à la base de la pérennité. Or, une entreprise qui ne dure pas est un échec. L'autorité, c'est donc celle qu'on partage. » Le nouveau management public a besoin de normes qui assurent autant la continuité de la gestion que celle de l'organisation.

En fait, le nouveau management public compose avec une valeur de longue date dans l'administration publique : tout gouvernement est responsable des actions de ses prédécesseurs. On entend parfois les politiciens de tous ordres évoquer le fait qu'ils « n'avaient pas vu les livres » avant l'arrivée au pouvoir et qu'en conséquence leur programme ne peut être appliqué dans sa totalité. Une telle réponse donnée par un ministre en Chambre, à l'Assemblée ou en conférence de presse nous rend, en tant que citoyens, dubitatifs, voire sceptiques face aux politiques. Pour ma part, j'y lis plutôt le respect envers une nécessaire continuité non seulement dans l'institution démocratique qu'est le gouvernement mais surtout dans la gestion des affaires publiques.

L'efficience, j'en ai déjà dit quelques mots tantôt. L'utilisation optimale pour l'atteinte des buts et objectifs de l'organisation est aussi un sine qua non dans l'administration publique moderne qui se voit de plus en plus confrontée à un niveau d'imputabilité qui exige une attention de tous les instants à cette valeur.

Tout aussi important pour ne pas verser dans les excès, est **l'équilibre**. Plus qu'une norme ou un principe, il me semble que l'équilibre s'apparente davantage à une vertu chez un administrateur. Votre Ordre décrit cet équilibre par « la juste utilisation dynamique des moyens en fonction des ressources disponibles, des contraintes et des limites, dans un contexte d'environnement en constante évolution. » Je ne connais pas

¹ *La voix du succès*, volume 02, no 06, automne 2006.

de dirigeants d'organisations publiques ou privées qui n'apprécient pas cette vertu chez leurs administrateurs, et cette norme s'applique bien au nouveau management public.

L'équité. Qu'est-ce que l'équité, sinon le caractère de ce qui est fondamentalement juste, et qui est au cœur de ce qui s'appelle justement la saine gestion. Rien n'est plus nocif à une organisation qu'un administrateur ne voulant pas ou, pis encore, ne sachant pas être équitable dans son comportement et ses décisions de gestion. Entre nous, dans une organisation en santé, ce genre d'administrateur ne dure pas que ce soit dans le domaine public ou le secteur privé.

Enfin, j'arrive à l'abnégation. **L'abnégation**, c'est la qualité de celui ou celle qui renonce à tout avantage ou intérêt personnel autre que ce qui lui est contractuellement ou explicitement accordé dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur, en faveur de ceux de l'organisation. C'est donc privilégier le bien de l'organisation à son bien propre, c'est éviter toute apparence ou toute réalité de conflit d'intérêt. Où, davantage que dans le secteur public, doit-on trouver une application absolue de ce principe ? Le mot d'abnégation fait peut-être un peu vieillot. Mais la réalité qu'il recouvre est on ne peut plus actuelle.

Le scandale des commandites au gouvernement du Canada, ou encore celui d'Enron aux États-Unis ou de Norbourg chez nous, pour ne mentionner que ceux-là, nous offrent la démonstration perverse de l'absence de cette norme de l'abnégation chez des administrateurs public et privés. Je ne m'étendrai pas sur l'absolue nécessité de cette norme dans le nouveau management public, de même que dans toute organisation ou corporation privée.

Résumer le rapide survol que je viens de faire de l'adéquation de vos normes de bonne pratique à l'administration publique moderne est donc relativement simple : l'administration publique moderne applique déjà en grande partie ces normes et principes. Un bon pourcentage de vos membres travaille dans l'administration publique. Je crois qu'il y a là possibilité pour votre ordre d'intensifier sa présence et d'amener davantage de gens à être sensibles à ces principes et à appliquer ces normes.

UN PARTENARIAT CONSTRUCTIF

Pour favoriser la connaissance et l'application de ces principes et de ces normes, l'École nationale d'administration publique, l'ÉNAP, et votre Ordre sont présentement en pourparlers en vue de signer une entente qui reconnaîtra formellement cette importance d'atteindre deux objectifs indissociables : d'une part, faire reconnaître sa compétence par un titre qui sera de plus en plus incontournable, et d'autre part, asseoir cette compétence sur une formation de pointe qui saura donner la crédibilité nécessaire au caractère incontournable du titre d'Administrateur agréé.

Il est évidemment trop tôt pour divulguer tous les éléments de cette entente, car quelques détails restent à régler. Toutefois, l'accord de principes très large sur lequel reposera l'entente est déjà arrêté, et il mérite qu'on s'y attarde un instant. La route qui a mené à une telle entente a été relativement facile à parcourir, car plusieurs points en commun nous unissaient dès le départ. Tout d'abord, L'ÉNAP invitera ses futurs diplômés, titulaires d'une maîtrise en administration publique, à devenir membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Aux membres de l'ordre, L'ÉNAP offrira la possibilité de poursuivre leur formation, conscient de l'importance de maintenir à niveau les acquis nécessaires pour relever des défis qui ne cessent de se redéfinir et de se renouveler. Cette entente affirmera donc la nécessité d'une formation supérieure adéquate, ce qu'offre l'ÉNAP. En second lieu, l'entente rappellera le besoin permanent de maintenir ses acquis à jour, ce qu'offre aussi l'ÉNAP.

Pour que vous compreniez ce que l'ÉNAP peut offrir, permettez-moi, en avant conclusion, de vous en dire quelques mots.

L'École nationale d'administration publique, créée en 1969, est une école universitaire à caractère professionnel, spécialisée en management public. Sa mission consiste à développer la gestion publique par la formation, la recherche, les services aux organisations et les services en partenariat. L'ÉNAP est une université à part entière, constituante du réseau de l'Université du Québec. Dotée d'un corps professoral permanent et faisant appel à des experts comme chargés de cours, l'ÉNAP est indépendante du gouvernement, mais près des besoins des administrations et des administrateurs publics.

Notre école est présente dans les principales villes du Québec, soit à Québec, Montréal, Gatineau, Saguenay, Trois-Rivières et, sur demande, ailleurs au Québec. Nous sommes également présents sur la scène internationale.

Le cœur de nos activités consiste en la formation en administration publique, soit la formation de gestionnaires publics, soit des formations de 2e cycle de gestionnaires à l'intention de personnes déjà expérimentées. Nous offrons également la formation de base des professionnels en appui à la gestion et des formations de 2e cycle d'analystes. Comme nous sommes une université au sens de la loi, nous formons également des chercheurs spécialisés en administration publique, tant au niveau de la maîtrise que du doctorat.

Compte tenu de son caractère spécifique, L'ÉNAP effectue une veille et d'analyse comparée en gouvernance publique, et a créé à cette fin l'*Observatoire de l'administration publique*. Elle s'appuie sur l'expertise qui se développe dans ses autres pôles d'excellence qui analysent les questions liées à l'évaluation de programme, à l'impact de la mondialisation sur les politiques publiques, au leadership, à la gouvernance des entreprises publiques et à l'impact des technologies sur l'organisation du travail. Ses communautés épistémiques qui se regroupent autour de l'administration internationale, de l'administration de la santé, de l'administration locale et régionale, de l'administration fédérale ou du développement humain des organisations permettent un encadrement optimal et des échanges fructueux entre analystes, praticiens et apprenants. Nous accueillons environ 1 800 étudiants, dont 75% sont à temps partiel et en formation continue. De ce groupe, 70% sont formés à la gestion et 30% sont formés à l'analyse et au soutien à la gestion.

Pour offrir cette formation, l'ÉNAP compte 40 professeurs chercheurs réguliers, 4 professeurs invités et 32 professeurs associés, sans parler ici de la contribution précieuse de jeunes retraités de l'Administration publique, de professeurs d'autres institutions, de contributeurs occasionnels de prestige, et d'une cinquantaine de chargés de cours.

L'ÉNAP, c'est aussi une importante direction des services aux organisations qui offre un bassin de formation de pointe disponible à titre de perfectionnement, de service d'évaluation des compétences et de conseil de gestion. En plus de nos programmes gouvernementaux, nos sessions publiques en perfectionnement mettent à disposition des participants des

savoir-faire dans des secteurs tels l'environnement du gestionnaire, la gestion des organisations, la gestion de soi et de la carrière et la gestion des personnes et des équipes. Ces programmes ont été spécifiquement conçus pour répondre aux besoins de compétence des gestionnaires ainsi que des professionnels amenés à occuper des responsabilités de gestion et pour s'assurer qu'ils exercent leur art en ayant pour principe de base la saine gestion.

Enfin, l'ÉNAP peut aussi compter sur un réseau international d'institutions de formation en management public, que nous appelons la « didacthèque internationale... ». Nous avons des partenaires actifs en Amérique latine, en Afrique du Nord, en Afrique sub-saharienne, au Proche-Orient et en Asie et nous intervenons auprès de gouvernements étrangers qui nous en font la demande : Madagascar, la Roumanie, la Flandre, Haïti.

Nous sommes donc une École professionnelle à caractère universitaire offrant un très large spectre d'activités. Nous sommes engagés à poursuivre des buts et à offrir des formations qui n'ont qu'un objectif : l'excellence. Nous tentons de relever quotidiennement le défi d'être sensible aux besoins de l'Administration publique tout en considérant aussi l'administration publique comme objet d'étude. Les évaluations de nos cours et de nos formations non créditées sont très positives et un récent sondage mené auprès de notre clientèle diplômée nous a révélé des taux de satisfaction – notamment quant à l'adéquation et à l'utilité de la formation reçue par rapport aux exigences du travail – qui ont de quoi nous réjouir. Ce sondage mené au cours du mois d'avril 2007 confirme très largement une étude plus approfondie, menée il y a deux ans, étude qui faisait très nettement ressortir un niveau de satisfaction supérieur vis-à-vis des programmes de l'ÉNAP en comparaison avec ceux offerts par l'administration publique elle-même, d'autres institutions universitaires ou le secteur privé.

CONCLUSION

Il est temps de conclure cet exposé. La mondialisation affecte notre quotidien jusque dans nos façons de faire. Elle affecte donc la gouvernance de nos organisations. Cette même mondialisation entraîne la mise en place de nouvelles normes internationales que nous ne pouvons ignorer. Le défi de l'excellence nous oblige donc à agir en leaders si nous ne voulons pas nous faire happer par des normes définies par d'autres.

Pour ce faire, nous n'avons qu'un choix : travailler en amont et innover. Pour travailler en amont, il faut de la vigilance, il faut observer le monde et déceler ce qui s'y passe au plan des innovations en gestion publique et privée. Il faut enfin savoir s'y préparer en adhérant à des normes et des principes de bonne pratique et en acquérant l'information, les outils et, surtout, les savoir-faire nécessaires pour être à la hauteur de défis que ces innovations présentent.

C'est ma conviction profonde que le partenariat, que j'espère très fructueux, entre votre ordre professionnel et notre établissement, sera un outil de plus pour aider chacun et chacune de vos membres à relever toujours mieux ce défi de l'excellence.

Je vous remercie de votre invitation, de votre attention et je serai heureux de répondre à vos questions.



NELSON MICHAUD, (Ph.D., Laval; études post-doctorales, Université Dalhousie) est directeur de l'Enseignement et de la recherche à l'École nationale d'administration publique depuis septembre 2006. Il y a été auparavant professeur agrégé de science politique et de relations internationales et directeur de groupes de recherche. Il est également Fellow du Canadian Defense and Foreign Affairs Institute, chercheur-membre de l'Institut québécois des Hautes études internationales, chercheur associé au Centre d'études inter-américaines et Research Fellow au Centre for foreign policy studies (Dalhousie University).

Il a publié dans plusieurs revues arbitrées dont *Foreign Policy Analysis*, la *Revue canadienne de Science politique*, *Études internationales*, *International Journal*, l'*Australian Journal of International Affairs*, le *Journal of Legislative Studies* – un article dont le président de la Chambre des communes s'est inspiré pour rendre une décision –, la *Revue d'histoire de l'Amérique française*, *Globe*, et la *British Review of Canadian Studies*. Ses textes ont aussi été publiés comme chapitres dans des ouvrages collectifs et comme articles encyclopédiques. Plusieurs de ses écrits ont porté sur les relations internationales du Québec, dont des recherches publiées par l'Institut des relations intergouvernementales de l'Université Queen's et par le Canadian Defense and Foreign Affairs Institute de Calgary. Il est l'auteur de quelques ouvrages dont *Diplomatic Departures : The Conservative Era in Canadian Foreign Policy 1984-1993* (UBC Press) qu'il a co-dirigé avec Kim Richard Nossal. On a écrit à propos de cet ouvrage qui porte sur la fin de la Guerre froide, qu'il s'agissait d'« une contribution significative pour la compréhension d'une période cruciale de la politique étrangère canadienne », « une contribution majeure au domaine des études canadiennes ». Il a aussi co-dirigé avec Pat James et Marc O'Reilly un ouvrage de référence clé, le *Handbook of Canadian Foreign Policy*.

Le professeur Michaud intervient régulièrement à titre de conférencier et de commentateur scientifique au Québec, au Canada, aux États-Unis et en Europe. On le lit aussi souvent à titre d'analyste dans divers quotidiens du Québec, rôle qu'il joue aussi à la télé et à la radio.

Le professeur Michaud a été récipiendaire de prestigieuses bourses de recherche et a reçu, en 2005, le *Prix d'excellence en recherche* pour l'ensemble du réseau de l'Université du Québec et, en 2004, le *Prix d'excellence en recherche* de son institution. *Le Journal économique* l'a reconnu, en 2003, parmi les 100 chercheurs émérites dans les régions de Québec et Chaudière-Appalaches. Ses intérêts de recherche portent sur les processus de prise de décision particulièrement en matière de politique étrangère, les relations internationales des entités fédérées, la dynamique de politique bureaucratique, les médias et la politique étrangère et les institutions politico-administratives.

