

Guide de présentation des travaux universitaires

André Forget, Ph. D.

Juillet 2009



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES.....	1
1.1 Contenu du document.....	1
1.2 Langue d’usage du texte.....	2
1.3 Style du texte	2
1.4 Format du document.....	2
1.5 Impression du document	2
1.6 Interlignes du texte	2
1.7 Alignement du texte	3
1.8 Marges du texte	3
1.9 Pagination du document	3
1.10 Reliure du document.....	3
1.11 Reproduction du document original	3
2. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES LIMINAIRES	4
2.1 Page de titre	4
2.2 Table des matières	4
3. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES DU TEXTE.....	5
3.1 Titres et sous-titres du texte.....	5
3.2 Citations.....	6
3.3 Notes.....	6
3.4 Illustrations du texte : les tableaux et les figures.....	7
3.5 Références bibliographiques	8
4. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES ANNEXES. 9	
4.1 Appendices	9
4.2 Références	10
CONCLUSION	12
RÉFÉRENCES	13
APPENDICE – EXEMPLES DE DIFFÉRENTES PAGES D’UN TRAVAIL.....	13

INTRODUCTION

Ce petit guide s'adresse à toute étudiante ou tout étudiant inscrit à un programme d'études à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il expose les principales règles de présentation des différents travaux soumis comme exigences partielles des cours et des stages offerts par l'École.

La quasi-totalité des renseignements qui y sont contenus provient de l'ouvrage de Chantal Bouthat intitulé *Guide de présentation des mémoires et thèses*¹. Les renseignements des sections 3.2, 3.5 et 4.2 sont tirés de l'ouvrage de Francine Sylvain intitulé *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques*². Nous nous sommes limités à ces deux références pour deux raisons. Premièrement, le guide de Chantal Bouthat est considéré encore aujourd'hui comme une référence de base dans la rédaction des mémoires et des thèses dans tout le réseau de l'Université du Québec dont l'ENAP fait partie. Deuxièmement, l'ouvrage de Francine Sylvain, document publié par l'ENAP pour les étudiantes et les étudiants de doctorat, constitue une mise à jour importante sur la présentation des citations et des références bibliographiques.

Le but de ce présent guide est de fournir un outil commode qui devrait aider les étudiants et les étudiantes de l'École à présenter les travaux de moindre envergure que les mémoires de maîtrise ou les thèses de doctorat. L'idée étant de regrouper, dans un même document, un ensemble de règles de base permettant de standardiser la présentation de ce genre de travaux sans trop s'écarter des recommandations faites dans les deux ouvrages cités plus haut.

1. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Les renseignements sur la présentation matérielle qui font partie cette première section portent sur l'ensemble du travail.

1.1 Contenu du document

Tout travail comporte les trois grandes parties suivantes : *les pages liminaires* (page de titre, table des matières, etc.), *les pages du texte* (introduction, développement et conclusion) et *les pages annexes* (appendices, références, etc.)³.

¹ Cette utilisation a été autorisée par l'auteure et l'UQAM en mai 2008.

² Voir la référence bibliographique complète de ces deux ouvrages à la fin du présent guide.

³ Pour les travaux de moins de cinq pages, il peut arriver que les pages liminaires se résument à la page de titre et que les pages annexes se limitent aux références bibliographiques.

1.2 Langue d'usage du texte

Le travail est rédigé en français, sauf si le professeur autorise l'étudiante ou l'étudiant à écrire son texte dans une autre langue. Les phrases sont bien structurées et respectent fidèlement les règles de la syntaxe, de l'orthographe, de la ponctuation et de la typographie française.

1.3 Style du texte

Le style du travail est clair et précis. Le ton général du document doit rester impersonnel et objectif. Le « nous » au lieu du « je » est employé dans la rédaction du texte⁴. Le recours au style télégraphique (*point form*) est à éviter.

1.4 Format du document

Le document est imprimé sur des feuilles de papier blanc de format *Lettre US* (21,59 cm x 27,94 cm ou 8½" x 11").

1.5 Impression du document

Tout le document est imprimé en caractères latins *Times New Roman* de style normal, de couleur noire et de 12 points de taille. L'impression dans une ou des couleurs autres que la couleur noire est à éviter.

La seule exception à la règle sur la taille des caractères d'impression concerne le texte des notes en bas de page, des citations de plus de trois lignes, des illustrations ou des appendices pour lequel la taille des caractères peut être plus petite que 12 points, mais jamais moins que 8 points.

Le style italique et le style gras sont employés de manière exceptionnelle pour faire ressortir un mot⁵ ou une expression. Par exemple, tous les mots en langue étrangère dans le texte sont écrits en style italique. L'abus de ces deux styles de caractères est à éviter.

1.6 Interlignes du texte

Toutes les parties du travail sont dactylographiées à *interligne et demi* au recto des feuilles seulement.

L'*interligne simple* est utilisé pour les citations textuelles de plus de trois lignes, les notes en bas de page, les références hors texte et les références bibliographiques. Toutefois, les

⁴ Dans certaines disciplines dont l'anthropologie (ethnographie) et la sociologie (études féministes, postmodernisme, poststructuralisme, etc.), l'emploi du « je » peut être accepté pour des raisons épistémologiques.

⁵ Par exemple, les mots étrangers sont écrits en italique.

paragraphe du texte et autres éléments⁶ « qui composent ces divers blocs d'information sont par ailleurs séparés les uns des autres par un interligne double. [...] Pour ce qui est des appendices et des tableaux, l'interligne varie selon leur nature et le contenu du document ». (Bouhat, 1993, p. 6)

1.7 Alignement du texte

Chaque paragraphe commence à la marge de gauche sans renforcement et tout son texte doit être parfaitement aligné à la marge de droite et à la marge de gauche.

1.8 Marges du texte

Les marges de gauche, de droite et du bas du document doivent être de 3 cm. La marge du haut est à 4 cm. Toutefois, pour les documents qui doivent avoir une pleine reliure à gauche, la marge de gauche est de 4 cm. Les pages qui comportent des tableaux et des figures ainsi que toutes les pages annexes doivent aussi respecter ces marges.

1.9 Pagination du document

La page de titre du document n'a pas de numéro de page bien qu'elle soit comptée dans la pagination des pages liminaires. Celles-ci sont paginées en chiffres romains en utilisant des lettres minuscules comme i, ii, iii, iv, etc.

Tout le reste du document est paginé en chiffres arabes, c'est-à-dire à partir de la première page de l'introduction jusqu'à la dernière page des références bibliographiques.

Les numéros des pages sont placés en bas de page au centre. Seul le chiffre indiquant la page apparaît. Aucun autre signe ne doit l'accompagner.

1.10 Reliure du document

À moins d'une exigence particulière obligatoire, les pages du travail sont reliées seulement par une simple agrafe dans le coin gauche. La page de titre et la dernière page des références bibliographiques servent de page couverture au travail.

1.11 Reproduction du document original

Toutes les pages de l'original (y compris les appendices) sont reproduites sur du papier blanc, opaque, de bonne qualité, sans cadre et de dimensions 21,6 cm x 28 cm ou 8½" x 11". Tout exemplaire du travail original est en tout point semblable à l'original. Les marges de l'original doivent être respectées sur les copies.

⁶ Parmi ces autres éléments, on retrouve les figures et les tableaux.

2. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES LIMINAIRES

Les pages liminaires des travaux comprennent habituellement la page de titre et les pages de la table des matières⁷. Ces pages sont placées au début du travail avant l'introduction. La première page du travail est la page de titre. Celle-ci est immédiatement suivie des pages de la table des matières.

2.1 Page de titre

La page de titre contient les cinq blocs d'information suivants : (1) le nom de l'établissement, (2) le titre du travail, (3) le destinataire, la nature du travail, le numéro et le titre du cours, (4) le nom complet de l'auteur⁸, (5) le mois et l'année du dépôt.

Le texte de la page de titre est dactylographié en lettres majuscules et est parfaitement centré entre les marges de gauche et de droite. Les différents blocs d'information de la page de titre sont disposés les uns au-dessous des autres et un espace égal est placé entre chacun d'eux.

Le nom de l'établissement est appuyé sur la marge du haut, le titre exact du travail est placé dessous et ainsi de suite pour les autres blocs. Le bloc du mois et de l'année du dépôt est appuyé sur la marge du bas (*voir* l'appendice, p. 8).

2.2 Table des matières

La table des matières reproduit dans l'ordre les titres complets des différentes divisions et subdivisions du document. Elle ne comporte pas plus de deux niveaux de subdivisions. Toutes les parties du travail y figurent, à l'exception de la page de titre et de la table des matières elle-même.

Les titres sont en majuscules et commencent à la marge de gauche. Les sous-titres sont en minuscules avec une majuscule initiale. Les sous-titres de premier niveau sont collés sur la marge de gauche alors que les sous-titres de deuxième niveau sont placés en retrait à 0,5 cm. Les numéros des pages de texte sur lesquelles ils apparaissent sont inscrits à droite. Les deux sont liés par une série de points (*voir* l'appendice, p. 9).

La table des matières est écrite à un interligne et demi. « Si, toutefois, un titre ou un sous-titre court sur plus d'une ligne, il sera tapé à simple interligne. » (Bouthat, 1993, p. 11) Chaque grand titre est séparé de ce qui le précède par un interligne double⁹ (*voir* l'appendice, p. 9).

⁷ Dans le présent guide, nous ne traitons que de la page de titre et de la table des matières parce que ces deux éléments font habituellement partie de la plupart des travaux demandés. Toutefois, d'autres éléments peuvent être inclus dans les pages liminaires du travail selon les circonstances. On pense, entre autres, à la liste des figures, la liste des tableaux, la liste des abréviations, la liste des symboles, etc. (pour plus d'information, voir Bouthat (1993), p. 9-12 ou Sylvain (2008).

⁸ Si le travail a plus d'un auteur, ceux-ci sont inscrits par ordre alphabétique des noms de famille.

⁹ Il est important de définir sa table des matières et ses styles à l'avance si l'outil du logiciel Word est utilisé.

3. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES DU TEXTE

Le texte est la partie la plus importante du document. Il comprend toujours les trois éléments suivants : l'introduction, le développement et la conclusion.

L'*introduction* sert à présenter la nature, les objectifs et la démarche du travail. Elle est habituellement courte et est immédiatement suivie de la première page du premier chapitre du développement.

Le *développement* constitue le corps du texte. Il est habituellement divisé en chapitres. Chacun d'eux est articulé autour d'une idée principale. Les sections (premier niveau de subdivision du chapitre) reposent sur des idées secondaires. Si l'on veut détailler davantage, on peut diviser les sections en sous-sections (deuxième niveau de subdivision). Ces dernières peuvent être divisées à leur tour en sous-sous-sections (troisième niveau de subdivision). Il est recommandé de ne pas subdiviser davantage pour ne pas risquer de perdre le déroulement de la pensée exposée.

La *conclusion* fait le bilan du travail. Elle rappelle d'abord les grandes lignes du développement et indique ensuite jusqu'à quel point les objectifs mentionnés dans l'introduction sont atteints.

3.1 Titres et sous-titres du texte

L'introduction, chaque chapitre du développement et la conclusion commencent toujours sur une page nouvelle. Chacune de ces parties débute par un titre écrit en majuscules. Seuls les titres de chapitre sont numérotés en chiffres arabes de 1 à *n*. Ce numéro, suivi d'un point, est placé juste devant le titre sur la même ligne (Ex. : 2. LE DIAGNOSTIC). Tous les titres sont centrés horizontalement et sont appuyés sur la marge du haut de la page. Le texte est séparé du titre par trois interlignes simples.

Les sous-titres d'un chapitre sont numérotés à l'aide de la notation pseudo-décimale (2.1, 2.1.2, etc.). Les sections sont identifiées par deux numéros (2.3 signifiant chapitre deux, troisième section), les sous-sections par trois numéros (2.5.2 signifiant chapitre deux, cinquième section, deuxième sous-section) et les sous-sous-sections par quatre numéros (3.1.4.2 signifiant chapitre trois, première section, quatrième sous-section, deuxième sous-sous-section).

Les numéros de tous les sous-titres sont alignés à la marge de gauche, suivis d'un ou de deux espaces et du sous-titre concerné. Les sous-titres sont en minuscules, avec une majuscule initiale (*voir* l'appendice, p. 10).

On évitera le plus possible de placer un sous-titre directement sous un titre ou un autre sous-titre sans insérer un court texte d'introduction entre les deux. Si deux sous-titres de-

vaient absolument se suivre, on les séparerait par un interligne et demi (*voir l'appendice, p. 10*).

Un paragraphe ne commence jamais à la dernière ligne d'une page, pas plus qu'il ne se termine à la première ligne d'une page. Dans les deux cas, un minimum de deux lignes est requis. De plus, on laisse un double interligne entre la dernière ligne d'un paragraphe et un nouveau sous-titre ou entre un sous-titre et le paragraphe qui le suit. Enfin, les titres ou les sous-titres ne se terminent jamais par un deux-points.

3.2 Citations¹⁰

Toute citation est reproduite textuellement avec la ponctuation originale, les majuscules et les fautes, s'il y en a. « Dans ce dernier cas, on peut faire suivre le ou les termes douteux de l'adverbe *sic* (mot latin qui signifie « ainsi »), entre parenthèses. » (Bouthat, 1993, p. 16)

Quand la citation est courte (pas plus de trois lignes), elle est écrite dans le texte même et placée entre guillemets. La ponctuation qui appartient à la citation elle-même est placée avant le guillemet fermant.

Quand la citation est longue, elle est détachée du texte, et écrite sans guillemets avec un corps plus petit, à simple interligne, avec un retrait d'un centimètre des marges de gauche et de droite (*voir l'appendice, p. 10*).

Si une partie du texte cité est omis pour alléger une citation, on l'indique par trois points placés entre crochets si l'omission est courte (un paragraphe ou moins) et par une ligne pointillée pleine largeur si l'omission est longue (*voir l'appendice, p. 10*).

3.3 Notes

« Les notes permettent d'apporter une explication ou une précision utiles, mais non essentielles, à la bonne compréhension du texte. » (Bouthat, 1993, p. 17)

Les notes sont appelées dans le texte par un chiffre écrit en mode « exposant » et placé « immédiatement après le mot concerné, dans une phrase, ou à la fin de la phrase, avant le signe de ponctuation, si la note porte sur cet ensemble ». (Bouthat, 1993, p. 17) Les notes sont placées au bas de la page où elles sont appelées. Elles sont écrites en caractères d'imprimerie dont la taille varie entre 8 et 10 points. Leur longueur ne doit pas dépasser un tiers de page et on évitera qu'elles s'étendent sur plus d'une page. Il est recommandé de numéroter les notes de 1 à *n* sur toute la longueur du travail.

¹⁰ Pour de plus amples renseignements sur les citations, voir le *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques* de Francine Sylvain (2009).

3.4 Illustrations du texte : les tableaux et les figures

Pour diverses raisons, le texte d'un travail nécessite souvent une présentation plus visuelle de certains renseignements. Les deux principaux types d'illustration que l'on rencontre dans la confection d'un travail sont les tableaux et les figures.

« Les *tableaux* sont constitués de *colonnes* et de *rangées*. » (Bouthat, 1993, p. 18) Les colonnes et les rangées sont séparées les unes des autres par des lignes ou par des espaces adéquats. Les tableaux ne doivent pas être encadrés. La taille des caractères des mots ou des chiffres d'un tableau peut varier entre 8 et 12 points.

Le titre d'un tableau est centré au-dessus du tableau lui-même. Il est écrit en minuscules, avec une majuscule initiale, à simple interligne, sans point final.

Chaque tableau est numéroté par chapitre à l'aide de la notation pseudo-décimale. Son numéro comporte toujours deux chiffres : le premier correspond au numéro du chapitre auquel il appartient et le second à son numéro d'ordre dans le chapitre (*voir* l'appendice, p. 12).

Les *figures* sont « toutes les illustrations qui ne sont pas des tableaux, c'est-à-dire les graphiques, les diagrammes, les schémas, les cartes, les photos, etc. Les figures sont encadrées, dans la mesure du possible ». (Bouthat, 1993, p. 19)

Chaque figure est numérotée par chapitre à l'aide de la notation pseudo-décimale. Son numéro comporte toujours deux chiffres : le premier correspond au numéro du chapitre auquel il appartient et le second à son numéro d'ordre dans le chapitre.

La légende d'une figure est placée sous la figure. C'est une phrase explicative ou descriptive qui comporte un point final. Elle est écrite à simple interligne¹¹ (*voir* l'appendice, p. 11).

« Lorsqu'on présente une illustration extraite ou adaptée d'un ouvrage, on doit le mentionner – soit au-dessous du titre du tableau, soit à la suite de la légende d'une figure - en indiquant la référence bibliographique complète, celle-ci étant précédée des mots ou expressions " source ", " tiré de " ou " d'après " ». (Bouthat, 1993, p. 20)

3.5 Références bibliographiques

La réalisation d'un travail universitaire exige souvent de consulter différents documents et d'utiliser à l'occasion divers éléments qui y sont contenus. Par souci d'honnêteté intellectuelle, il est convenu que toute forme d'emprunt provenant d'un autre ouvrage doit être mentionnée clairement dans le travail.

¹¹ Voir Bouthat (1993) pour des informations supplémentaires concernant la présentation des illustrations.

Tout manquement à cette convention est considéré comme un acte de plagiat et par conséquent comme une dérogation à la *Politique relative à l'honnêteté intellectuelle dans le cadre de l'évaluation des apprentissages* adoptée par l'ENAP le 22 juin 2007. Tout étudiant qui fréquente l'École est réputé connaître les règles édictées dans cette politique et s'il est reconnu coupable d'un manquement à celles-ci, il s'expose à des sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion du programme d'études. On peut consulter cette politique sur le site Internet de l'École à l'adresse www.etudiant.enap.ca (voir politiques et règlements).

Les références bibliographiques sont des indications qui signalent ces emprunts et qui permettent de se rapporter aux documents consultés¹².

La méthode de référence préconisée dans le présent guide est celle que l'on appelle auteur-date. Celle-ci présente la source d'une citation textuelle ou d'une citation d'idée en donnant entre parenthèses, directement après l'énoncé concerné, le nom de l'auteur, l'année de la parution de l'ouvrage et le numéro de la page consultée (s'il y a lieu). Les trois éléments d'information sont séparés par des virgules (voir l'appendice, p. 10).

Si on fait mention de l'auteur dans la phrase du texte, on ne mettra entre parenthèses que l'année de publication de l'œuvre citée. Par exemple, on écrira : Dufour (2001) soutient qu'« un problème doit être défini sous la forme d'un écart inacceptable entre une situation satisfaisante et une situation insatisfaisante » (p. 45). Voici quelques exemples de différentes formes de référence.

Une œuvre¹³ et un seul auteur : (Tremblay, 1989, p. 121)

Une œuvre et deux auteurs : (Bélanger et Fournier, 1987, p. 10)

Une œuvre et trois auteurs : (Rigal, Paoletti et Portmann, 1974, p. 25)

Une œuvre et plus de trois auteurs : (Volant et autres, 1990, p. 13)

Une œuvre et une collectivité auteure : (Université Laval, 1995)¹⁴

Plusieurs œuvres d'un même auteur : (Fournier, 1987b¹⁵, 1988, 1990)

Plusieurs œuvres d'auteurs différents : (Brie, 1987; Ortiz, 1988; Poulin, 1987a)

Personne morale : (Héma-Québec, 1990, p. 12)

¹² Une référence peut aussi renvoyer à une partie précédente ou subséquente de texte. La façon la plus simple de noter ces références est de les placer entre parenthèses en utilisant une forme abrégée comme suit : (voir chap. 3), (voir sect. 2.1), etc. On peut aussi faire référence à une subdivision quelconque de son texte dans une phrase explicative, par exemple : « Le tableau 1.1 indique, pour l'ensemble de la période étudiée (1970 à 1980), le nombre de lettres écrites respectivement par les hommes et les femmes, distribués selon les groupes d'âge. » (Bouthat, 1993, p. 30)

¹³ Le mot œuvre ici désigne aussi bien un livre, un chapitre de livre, un article dans un périodique, une conférence dans un colloque, un cahier d'exercices, un rapport, une entrevue, un film, etc.

¹⁴ On ajoute le numéro de page à la référence bibliographique quand celle-ci signale une citation textuelle et on omet le numéro de page quand elle signale une citation d'idée.

¹⁵ Lorsque l'on cite plusieurs ouvrages d'un même auteur publiés la même année, on distingue chacune de ces références en ajoutant une lettre après la date. On ajoute la lettre « a » à la suite de la date du premier ouvrage cité, la lettre « b » à la suite de la date du second et ainsi de suite.

Publication officielle : (Québec, 1997, p. 25)

Site Web : (Loto-Québec, page consultée le 2 mai 1999)

Courrier électronique : (Bélanger, 20 mars 1999, p. 2)

Un auteur cité par un autre auteur : (Niskanen, 1971, cité dans Mueller, 2003, p. 364)

4. RECOMMANDATIONS SUR LA PRÉSENTATION DES PAGES ANNEXES

Les pages annexes suivent la conclusion du travail. Elles apportent un complément d'information au corps du travail. Dans ces pages, on retrouve habituellement les appendices et les références bibliographiques¹⁶.

4.1 Appendices

Les appendices sont « des documents qui ne sont pas strictement nécessaires à la compréhension du texte ou qui nuiraient à sa lisibilité, mais qui sont d'une certaine utilité ». (Bouthat, 1993, p. 31) On pense, entre autres, à « des documents inédits, des textes difficilement accessibles, des citations trop longues pour figurer en bas de page, des questionnaires, des calculs détaillés, etc. ». (Bouthat, 1993, p. 31)

Chaque appendice commence par un titre dans lequel figurent le mot APPENDICE, en majuscules, suivi d'une lettre d'identification (A ou B ou C en majuscules aussi). Le mot « APPENDICE » et la lettre d'identification sont placés à 4 cm du bord supérieur de la feuille. Le titre de l'appendice (en majuscules) est placé à trois interlignes simples plus bas. Le tout est centré. Le texte de l'appendice est séparé du titre par trois interlignes simples (*voir* l'appendice, p. 13).

« On doit présenter les appendices sur le même papier que celui qui est utilisé pour le texte principal. On éliminera par conséquent tout document déjà photocopié, le papier quadrillé, le papier de couleur, etc. Dans le cas de documents anciens, il est recommandé de joindre une photographie. » (Bouthat, 1993, p. 31)

4.2 Références¹⁷

Les références bibliographiques abrégées qui accompagnent le texte du travail sont coupées, à la fin du travail, à une liste de références complètes intitulée RÉFÉRENCES¹⁸.

¹⁶ Au besoin, les pages annexes peuvent aussi inclure des notes et un glossaire. Voir à ce sujet Bouthat (1993, p. 2)

¹⁷ Les informations concernant la présentation des références bibliographiques d'un travail proviennent en grande partie de l'ouvrage de Francine Sylvain intitulé *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques* et publié par l'École nationale d'administration publique en 2009. Ce document est en référence permanente sur le site Web et à la bibliothèque de l'École.

¹⁸ On intitulera cette liste « BIBLIOGRAPHIE » seulement si celle-ci comprend à la fois les sources citées et les sources consultées pour rédiger le travail.

Ces références apparaissent selon *l'ordre alphabétique* des noms d'auteurs (ou, à défaut d'auteur, selon l'ordre alphabétique des titres). Les œuvres du même auteur sont placées par ordre chronologique allant des plus récentes aux plus anciennes.

Une référence bibliographique complète peut comporter, dans l'ordre, les zones suivantes : (1) Auteur principal et année de publication, (2) Titre et sous-titre, (3) Auteur secondaire (s'il y a lieu), (4) Édition (s'il y a lieu), (5) Lieu et maison d'édition, (6) Nombre de pages, de volumes, de tomes, etc. (s'il y a lieu), (7) Collection (s'il y a lieu), (8) Renseignements complémentaires (s'il y a lieu), (9) Localisation dans le document hôte (s'il y a lieu)¹⁹.

Le nom de l'auteur principal est en petites majuscules²⁰. La date est entre parenthèses. Il n'y a pas de ponctuation entre l'auteur principal et la date de publication. Les titres et les sous-titres sont en italique. Le titre commence par une majuscule et le sous-titre non. L'auteur principal et l'année de publication sont suivis d'un point. Les autres éléments sont séparés par des virgules, sauf les renseignements complémentaires qui sont précédés d'un point. La référence complète se termine par un point sauf si le dernier élément est une adresse Internet (*voir l'appendice, p. 14*).

Excepté la première ligne de la référence, toutes les autres sont en retrait de cinq frappes de la marge de gauche. Voici quelques exemples utiles de références bibliographiques complètes.

Livre complet

ÉTHIER, Gérard (1989). *La gestion de l'excellence en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 360 p.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (1985). *Profession : consultant*, 4^e édition en 2003, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 333 p.

Partie d'un livre

CHARIH, Mohamed, et Michel PAQUIN (1994). « Plans stratégiques et politiques gouvernementales : une analyse de contenu », dans Mohamed Charih et Michel Paquin (dir.), *Les organisations publiques à la recherche de l'efficacité*, Québec, ENAP, p. 77-89.

Périodique

GINESTE, Karine, et Jacques GRISÉ (1998). « Le conseil en management : une profession en mutation », *Organisations et territoires*, vol. 7, n^o 2 (automne), p. 73, 88, 92.

¹⁹ Dans le cas d'un document électronique, la zone Type de support s'ajoute avant celle de l'édition.

²⁰ Cliquer sur l'onglet *Format* dans *Word*, cliquer sur *Police* et choisir ensuite l'attribut intitulé *Petites majuscules*.

Publication officielle

QUÉBEC. COMMISSION DE TOPONYMIE (1994). *Noms et lieux du Québec : dictionnaire illustré*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.

Projet d'intervention, mémoire ou thèse

PERREAULT, Michel (1998). *Les centres hospitaliers québécois et leur mission : un réaménagement d'avenir*, projet d'intervention en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, ENAP.

Lois, règlements, jurisprudence et doctrine²¹

Lois refondues du Québec : *Loi sur les contrats des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1.

Lois annuelles du Québec : *Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives*, L.Q. 2006, c. 43.

Règlements refondus : *Règlement sur l'exercice de la profession médicale en société*, R.R.Q., c. M-9, r.8.1.01.

Jurisprudence de la Cour suprême : *Charkaoui c. Canada (Citoyenneté et Immigration)*, [2007] 1 R.C.S. 350.

Jurisprudence des tribunaux du Québec : *Baie d'Urfé et autres c. P.-G. du Québec* [2001] R.J.Q. 2520 (C.A.).

Doctrine : FORTIN, Jacques (1984). *Preuve pénale*, Montréal, Éditions Thémis, n° 233.

Rapport de recherche

SIMARD, Pierre, et autres (1998). *Synthèse des résultats de l'évaluation du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) au Québec*, Sainte-Foy, Université Laval.

STATISTIQUES CANADA (1996). *Qualitative Testing of Health and Immigration Question*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, Rapport final.

Document électronique

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (Page consultée le 2 mars 2006). *Site de l'École nationale d'administration publique*, [en ligne], <http://www.enap.quebec.ca>

²¹ Les textes de loi, de règlement et de jurisprudence ont leurs propres règles en matière de références bibliographiques. Ainsi, la méthode auteur-date ne s'applique pas dans ces cas. De façon générale, on réfère à la loi ou au règlement dans le corps du texte par son titre et on indique sa référence en bas de page. Pour la jurisprudence, on indique le nom des parties impliquées dans le corps du texte et la référence de publication en bas de page. Toutefois, on utilise la méthode auteur-date pour la doctrine, comprenant les articles de périodiques et les monographies, selon les règles énoncées dans le présent guide.

WHITE, Pat (Page consultée le 20 mai 2006). *Site de Pat White*, [en ligne], <http://www.patwhite.com/>

BOURGAULT Jacques (2004). *Le profil des sous-ministres du gouvernement du Canada*, [en ligne], Ottawa, École de la fonction publique du Canada, « Documents de travail », http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/pdmgc/1_f.html (Page consultée le 25 janvier 2006)

Autres documents ou supports

MARLIN, Charles (1995). *L'évaluation des politiques publiques*, avec la collaboration de Marthe Galarneau [microfilm], Ste-Foy, École nationale d'administration publique. 1 bobine.

CONCLUSION

Le contenu de ce petit guide porte sur un certain nombre de règles que nous considérons nécessaires à la présentation d'un travail de niveau universitaire. Le premier chapitre est consacré aux règles générales de présentation qui s'appliquent à tout le document. Les trois autres chapitres proposent chacun un ensemble de règles qui concernent plus spécifiquement chacune des trois grandes parties du document à savoir les pages liminaires, les pages de texte et les pages annexes.

Nous pensons avoir réussi à concentrer cet exposé sur les aspects essentiels de la présentation des travaux et à simplifier au maximum la formulation des règles de présentation. Ce faisant, nous sommes conscients que ce guide a ses limites et que ses utilisateurs devront parfois consulter d'autres ouvrages comme ceux de Bouthat (1993) et de Sylvain (2009, 2008) pour trouver des renseignements plus spécifiques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU GUIDE

BOUTHAT, Chantal (1993). *Guide de présentation des mémoires et thèses*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Décanat des études avancées et de la recherche.

SYLVAIN, Francine (2009). *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques*, 2e édition revue et augmentée, Québec, École nationale d'administration publique.

SYLVAIN, Francine (2008). *Guide de rédaction des rapports de recherche*, Québec, École nationale d'administration publique

APPENDICE - EXEMPLES DE DIFFÉRENTES PAGES D'UN TRAVAIL

La page de titre	8
La première page de la table des matières	9
La première page d'un chapitre	10
La page d'un chapitre comportant des figures.....	11
La page d'un chapitre comportant un tableau	12
La première page d'un appendice.....	13
La première page des références	14

N.B. De manière exceptionnelle, nous avons placé l'appendice après les références bibliographiques dans le présent guide. Le but est d'éviter que le lecteur confonde la page des références bibliographiques propres au guide et l'exemple d'une page de références bibliographiques donné à la dernière page de cet appendice.

N.B. Nous n'avons pas paginé les pages de cet appendice pour ne pas créer de confusion chez le lecteur entre la pagination du guide et la pagination des exemples.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE PROBLÈME DE PERFORMANCE

DE L'INSTITUT BIOMÉDIC

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À MONSIEUR CLAUDE BEAUCHEMIN

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU COURS

ENP7322 – STRUCTURE DES ORGANISATIONS

PAR

MONICA HERNANDEZ, CLAUDE JOLY

ET MARTINE LAVIGUEUR

DÉCEMBRE 2008

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. L'INFORMATION	2
1.1 Le problème de performance de départ	2
1.2 L'inadéquation entre le contexte actuel et la structure actuelle de l'Institut	3
1.2.1 Le contexte actuel de l'Institut	5
1.2.2 La structure actuelle de l'Institut	5
1.2.3 La détermination de l'inadéquation	5
1.3 Les conséquences du problème de structure	5
2. LA DÉCISION	6
2.1 La présentation des solutions	6
2.2 L'évaluation des solutions en fonction des critères structuraux généraux	8
2.2.1 L'évaluation de la solution 1	8
2.2.2 L'évaluation de la solution 2	9
2.3 L'établissement des critères particuliers	10
2.3.1 Les détenteurs d'enjeux	10
2.3.2 Les critères particuliers	11
2.4 L'évaluation des solutions en fonction des critères contextuels particuliers	13
2.5 La recommandation de la meilleure solution	16
CONCLUSION	18
APPENDICE – LE PROBLÈME DE L'INSTITUT BIOMÉDIC	19
RÉFÉRENCES	25

1. L'INFORMATION

Cette première étape vise à poser un diagnostic sur la situation problématique dans laquelle se trouve actuellement l'Institut Biomédic. Plus spécifiquement, elle consiste à définir le problème de départ, à déterminer la cause du problème et à en évaluer les conséquences.

1.1 La définition du problème

Les informations fournies dans le texte du cas amènent à conclure que le problème auquel est confrontée l'organisation réside dans l'écart important qui existe entre les connaissances théoriques et pratiques développées actuellement par cet institut de recherche, comparativement à ce qu'elles étaient depuis sa fondation. Plus spécifiquement, ce n'est pas la quantité des connaissances développées par l'Institut qui est insatisfaisante, mais la qualité. À preuve, cette citation tirée du texte du cas.

Le nombre de nouveaux articles publiés par les différents chercheurs de l'Institut est pratiquement le même d'une année à l'autre. [...] Toutefois, depuis cinq ans, une analyse du texte de ces articles indique que le contenu se répète souvent et qu'un très petit nombre d'articles sont vraiment novateurs. (Couture, 2005, p. 1)

La figure 1.1 donne un aperçu général du problème que nous tenterons de résoudre dans cette étude.

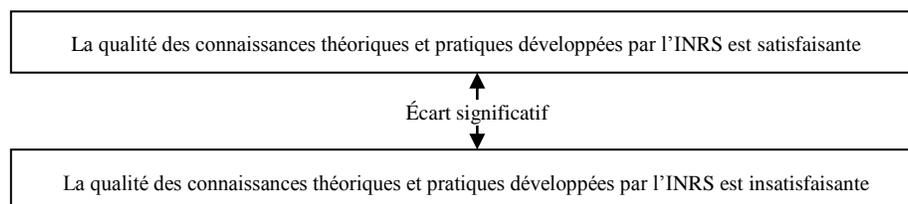


Figure 1.1 Le problème.

La structure matricielle sectorielle et intersectorielle consiste essentiellement à concentrer les pouvoirs de décisions administratives au niveau du conseil d'administration et du directeur général, à ouvrir la possibilité de réaliser des recherches intersectorielles, à créer des postes de coordonnateurs de projet pour superviser ces recherches intersectorielles et à laisser la gestion des départements aux mains des directeurs de département. La figure 2.1 en donne un aperçu schématisé.

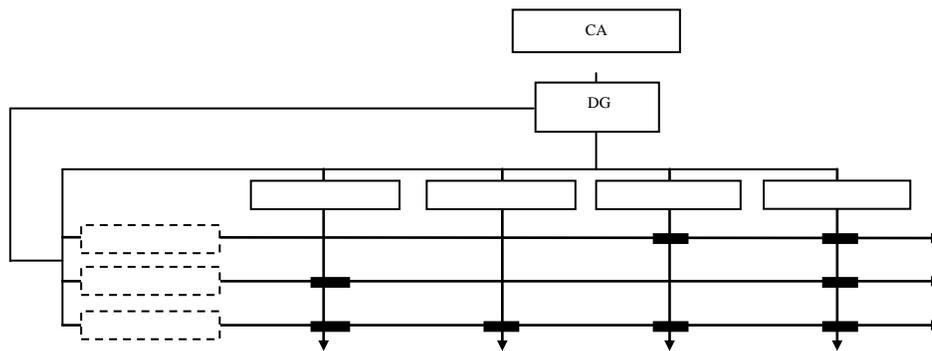


Figure 2.1 Diagramme schématisé de la première solution.

La structure participative sectorielle consiste, d'une part, à concentrer les pouvoirs en matière de décisions administratives au sommet de la hiérarchie, c'est-à-dire le conseil d'administration et le directeur général et, d'autre part, à libéraliser la conduite des recherches au sein de chaque secteur déjà existant. Chaque département est supervisé par un comité élu pour trois ans. La figure 2.2 donne une idée générale de cette option.

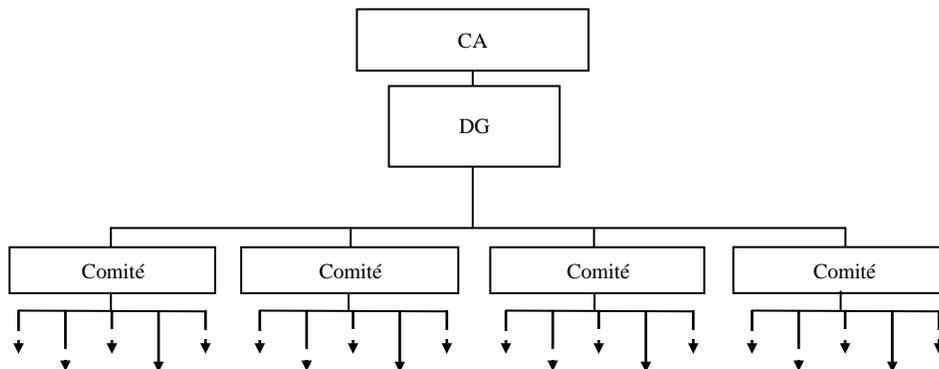


Figure 2.2 Diagramme schématisé de la deuxième solution.

Les cinq critères que nous avons retenus n’ont pas tous une importance égale aux yeux des différents détenteurs d’enjeux. Pour évaluer adéquatement la ou les solutions survivantes avec le plus de justesse possible, il faut accorder un poids relatif à chacun de ces critères. Pour y parvenir, nous avons demandé à chaque détenteur d’enjeux d’ordonner les différents critères recueillis par ordre d’importance – 0 équivalant à *aucunement important* et 10 à *extrêmement important*. Une fois cet ordonnancement établi pour chaque détenteur d’enjeux, nous avons pondéré chacune des cotes que chacun d’eux a attribuées à chacun des critères en fonction de leur puissance relative. Le tableau 2.1 ci-dessous résume l’ensemble des résultats auxquels nous sommes arrivés.

Tableau 2.1 Pondération des critères de choix

Liste des critères	Les membres du conseil d’administration			Les membres du bureau de direction			Les membres des équipes de recherche			Poids total de chaque critère
	Puissance relative		Cote attribuée à chaque critère	Puissance relative		Cote attribuée à chaque critère	Puissance relative		Cote attribuée à chaque critère	
Coûts	6	X	10	4	X	6	2	X	4	92
Jeunesse	6	X	8	4	X	4	2	X	10	84
Expérience	6	X	6	4	X	8	2	X	8	84
Désectorisation	6	X	4	4	X	2	2	X	6	44
Contrôle des directeurs	6	X	2	4	X	10	2	X	2	56

2.4 L’évaluation des solutions en fonction des critères particuliers

L’évaluation des solutions en fonction des critères structuraux généraux nous a conduits à éliminer la solution 1 et à conserver la solution 2. Toutefois, avant de recommander cette solution aux dirigeants de l’Institut, il est apparu opportun de raffiner notre évaluation en cherchant à déterminer jusqu’à quel point cette solution répond de façon satisfaisante aux critères particuliers.

APPENDICE

LE PROBLÈME DE L'INSTITUT BIOMÉDIC

L'Institut Biomédic est un organisme public, fondé il y a près de dix ans par un chercheur de grande réputation. La mission de l'organisme est de développer de nouvelles connaissances théoriques et pratiques dans différents domaines jugés importants pour le développement de l'économie nationale. Au départ, l'Institut ne comptait qu'une dizaine de personnes regroupées autour de trois chercheurs de renom, spécialisés chacun dans un domaine scientifique particulier. Aujourd'hui, l'Institut emploie soixante-quinze personnes dont un directeur général, quatre directeurs chercheurs, vingt assistants de recherche, trente-trois techniciens et aides-techniciens, ainsi que dix-huit employés de soutien.

Malheureusement, depuis quelques années, l'Institut éprouve des difficultés à remplir son mandat. Cette année, il a raté la chance d'obtenir deux subventions provenant de fonds de recherche publics et trois commandites importantes provenant de grandes entreprises nationales. Le pourcentage des revenus tirés des fonds de recherche et des commandites par rapport à ceux tirés de la subvention statutaire du ministère de la Recherche et de la Technologie a dangereusement baissé au cours des dernières années.

Insatisfait de la performance de l'Institut à cet égard, le conseil d'administration a décidé de mandater un professeur de l'École nationale d'administration pour dresser un portrait général de la situation et proposer les mesures qui s'imposent à partir de ce diagnostic. Les recherches de ce dernier l'ont amené à faire un certain nombre de constatations qu'il a présentées dans un court rapport.

Premièrement, les recherches menées à l'Institut sont de deux types : théorique et pratique. Les recherches théoriques visent à faire avancer la science sur des aspects particuliers. On parle ici de recherche fondamentale. Chaque recherche de ce type s'articule autour d'une question théorique très spécialisée que pose le chercheur. Suite à ce questionnement, celui-ci élabore et soumet son projet de recherche aux divers organismes publics et privés qui attribuent annuellement des fonds aux projets qu'ils considèrent les plus aptes à faire avancer les connaissances de l'humanité. Les recherches pratiques visent à appliquer la théorie à la résolution de problèmes pratiques qui se posent au sein de l'industrie. Ce type de recherche s'articule autour de questions concrètes. La plupart des entreprises consacrent une partie de leurs dépenses à la commandite de recherches sur le développement de nouveaux produits spécialisés. Elles font des appels d'offre auprès des différents centres de recherche. [...]

RÉFÉRENCES

- BÉDARD, Michel G., et Roger MILLER (1995). *La gestion des organisations : Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- BEDEIAN, Arthur G., et Raymond F. ZAMMUTO (1993). *Organizations - Theory and Design*, Toronto, The Dryden Press.
- COUTURE, Paul (2005). *Le problème de l'Institut Biomédic*, Québec, École nationale d'administration, Étude de cas.
- DAVIS, Stanley M. et Paul R. LAWRENCE (1977). *Matrix*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- DONALDSON, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organization*, Londres, SAGE Publications.
- GALBRAITH, Jay R. (2002). *Designing Organizations – An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, San Francisco, Jossey-Bass.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc.