

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Mémoire prébudgétaire

Présenté par l'École nationale d'administration publique

Dans le cadre des **Consultations prébudgétaires 2026-2027**

Décembre 2025

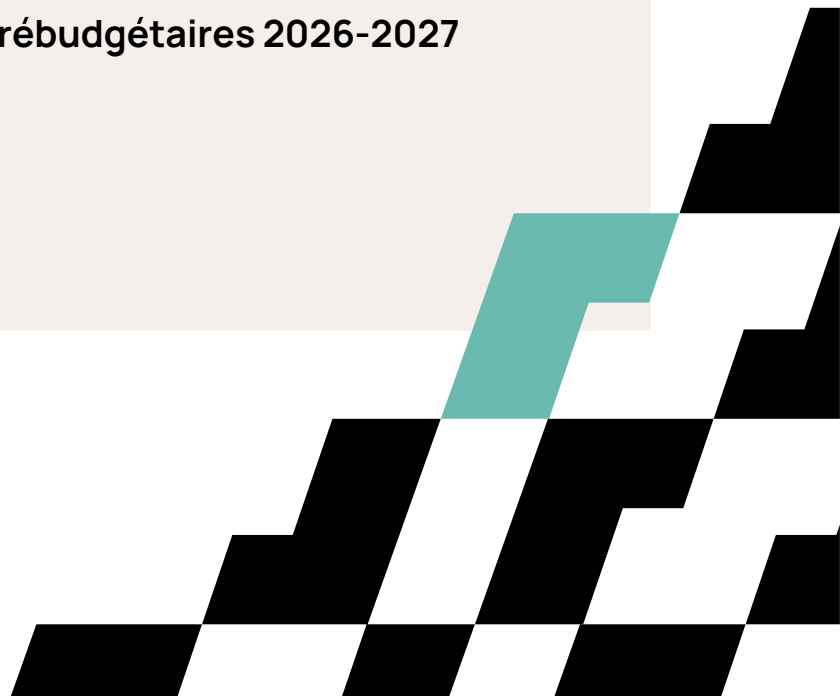


TABLE DES MATIÈRES

Sommaire3

Mission nationale..... 5

L'ENAP en Outaouais..... 6

Mission gouvernementale7

Investissements en infrastructures 8

Réinvestissement dans le réseau de l'Université du Québec 8

Conclusion 9

Tableau récapitulatif..... 9

Sommaire

Ce mémoire constitue une mise à jour du mémoire de l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour l'année budgétaire 2025-2026 de décembre 2024. Pour l'année 2026-2027, les demandes d'ajustement de l'ENAP s'articulent autour de quatre axes.

- Le premier ajustement vise le financement de la **mission nationale** de l'ENAP. Les établissements en région. Grâce à sa présence à Québec, à Montréal et à Gatineau, l'ENAP déploie pleinement sa mission nationale. Elle collabore d'ailleurs avec l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) au sein de programmes conjoints portant sur la gouvernance en contexte autochtone enseignés à travers le territoire québécois. Cette couverture territoriale nationale entraîne des coûts supplémentaires qui ne sont pas pris en compte actuellement. Pour mieux répondre aux besoins d'enseignement, de recherche, de perfectionnement et d'accompagnement en région, l'ENAP devrait recevoir un montant supplémentaire attribué aux établissements universitaires en raison de la couverture territoriale (Règle 1.2.1¹) de **3,24 M\$**, soit la moitié de ce qui est attribué à chacun des trois établissements qui bénéficient de la règle.
- Le deuxième ajustement vise le versement intégral de l'engagement du ministère de l'Enseignement supérieur (MES) lié au campus de **l'ENAP à Gatineau**. Cette enveloppe de 2,23 M\$ a été octroyée et annoncée publiquement en 2023², et doit être utilisée entre 2025 et 2029 pour compléter la relocalisation du campus et soutenir son déploiement. Le versement du montant résiduel complet de **1,32 M\$** est demandé.
- Le troisième ajustement vise un rehaussement du financement pour soutenir la **mission gouvernementale** de l'ENAP (Règle 1.2.2). À l'heure actuelle, ce financement vise à « permettre à l'ENAP d'offrir la formation et le perfectionnement aux administrateurs publics tout au long de leur carrière sur l'ensemble du territoire québécois ». Ce financement devrait être rehaussé à 2,86 M\$ pour mieux prendre en considération la hausse des coûts réels³ de ces services. Cela correspond à un montant de **680 000\$** de plus pour 2026-2027. L'ENAP demande aussi un financement

¹ Gouvernement du Québec (juin 2025). *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec (année universitaire 2025-2026)*.

² TVA GATINEAU (6 octobre 2023). *Éducation - 2,23 millions \$ pour un nouveau campus de l'ENAP*.
<https://tvagatineau.ca/223-millions-pour-un-nouveau-campus-de-lenap/>

³ Cette hausse mise à jour depuis décembre 2024 est considérée de 3%.

de sa **mission internationale** de renforcement des capacités sur laquelle s'appuie le ministère des Relations internationales et de la Francophonie⁴, notamment dans sa Stratégie territoriale pour l'Afrique⁵, et qui n'est pas financée à l'heure actuelle. Un appui gouvernemental de **1,57 M\$** est nécessaire pour couvrir les frais indirects associés à cette mission.

- Le quatrième vise l'obtention d'une portion des **investissements en infrastructures** initialement prévus au Plan québécois des infrastructures (PQI) dont le report est impossible. Ils sont de trois types : les projets déjà initiés et sans interruption possible, les projets urgents et les projets en santé et sécurité. Cela représente un montant minimal de **650 000\$** par année entre 2025-2026 et 2029-2030.

Enfin, l'ENAP souhaite aussi réaffirmer son appui à la demande collective de réinvestissement des établissements universitaires québécois formulée par le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI). L'ENAP soutient aussi la demande de ses partenaires du réseau de l'Université du Québec (UQ), qui demandent une correction historique de son sous-financement.

⁴ De sa clientèle internationale, l'ENAP accueille environ 200 personnes par année au Québec pour des activités de perfectionnement. De plus, des employés travaillent à Québec, Montréal et Gatineau pour appuyer les ministères et organismes québécois dans leur action internationale et mettre en valeur l'expertise québécoise auprès d'autorités publiques étrangères. Ce travail permet notamment de recruter des talents et de faciliter le développement de liens économiques et politiques avec ces gouvernements de la francophonie.

⁵ Gouvernement du Québec (2021) *Cap sur la relance : une action concertée et durable sur le continent africain*.

Mission nationale

L'ENAP est une institution universitaire stratégique pour le développement socio-économique du Québec, tant par son action sur l'ensemble du territoire québécois que par son appui essentiel à l'offre de services publics efficaces et de qualité. Cette vocation panquébécoise fait partie intégralement du mandat fondamental qui a été donné à l'ENAP dès ses origines, soit d'être l'École nationale d'administration publique au service de l'ensemble des administrations publiques du Québec.

Néanmoins, cette présence sur l'ensemble du territoire québécois entraîne inévitablement des coûts additionnels. Un montant de 6,48 M\$ par établissement est attribué notamment à l'UQAT, l'UQAR et l'UQAC dans le but :

- D'offrir plus de choix en matière de formation universitaire pour les finissantes et finissants du réseau collégial ou pour la formation continue de la population en emploi ;
- De résoudre des difficultés spécifiques aux régions particulièrement éloignées, notamment en répondant aux besoins de formation des communautés autochtones.

Nous sommes d'avis qu'un montant supplémentaire équivalent à au moins la moitié de ce que chacun des établissements bénéficiaires de la règle 1.2.1 doit aussi être attribué à l'ENAP pour couvrir les frais associés à la couverture nationale de ses missions, sur l'ensemble du territoire québécois, en particulier les frais d'exploitation de nos trois campus. Ce montant équivaut au moins à 3,24M\$. L'ENAP collabore d'ailleurs depuis des années avec l'UQAT et l'UQAR dans le cadre d'une série de programmes conjoints portant sur la gouvernance en contexte autochtone, répondant ainsi aux besoins des communautés des Premiers Peuples, et aux objectifs énoncés de la règle budgétaire 1.2.1.

En effet, avec ses quelque 1000 étudiants en équivalence au temps plein (EETP), la taille de l'ENAP justifie qu'elle ait accès à ces montants supplémentaires, puisqu'elle ne peut pas compter sur des économies d'échelle comme les autres établissements, tout en ayant à offrir ses services sur l'ensemble du territoire québécois. D'autant plus que l'ENAP doit entretenir, animer et sécuriser trois campus. Ce montant est essentiel pour répondre administrativement à la complexité des opérations et à la reddition de comptes croissante exigée des universités, notamment en regard de l'octroi de contrats, la protection des renseignements personnels et la cybersécurité ou encore la production de rapports exclusifs au réseau de l'UQ.

L'ENAP en Outaouais

Les établissements en région ont une mission particulière au regard de l'accessibilité aux études supérieures sur l'ensemble du territoire québécois. Elles jouent un rôle de premier plan dans leur communauté et assument un leadership dans le développement des régions du Québec. L'ENAP est présente sur l'ensemble du territoire québécois et, tout particulièrement, dans la région de l'Outaouais depuis plus de 50 ans, où elle réalise sa double mission.

En octobre 2019, l'Assemblée nationale a reconnu, dans une motion, que l'Outaouais a « accumulé un retard important ces dernières années quant au financement public en santé, en éducation, en enseignement supérieur et en culture », et que ce retard « a eu son lot de conséquences sur le développement économique de la région et sur sa capacité à se doter d'institutions dans plusieurs champs de compétence du Québec »⁶. Dans une étude⁷ de l'Observatoire du développement de l'Outaouais, il est noté que l'« Outaouais, avec une proportion de 21,5 % de travailleurs dans [le] domaine d'activité [de l'administration publique] comparativement à 6,2 % au Québec, se hisse au premier rang parmi les régions québécoises » pour la concentration de travailleuses et de travailleurs dans ce secteur. Or, ce même Observatoire décrivait récemment ce qu'il considère comme un « exode des étudiantes et des étudiants » de l'Outaouais vers l'Ontario. Il n'est pas souhaitable que les besoins spécifiquement couverts par l'ENAP le soient par les institutions ontariennes. Seule l'ENAP peut, dans la région, contribuer à l'atteinte des objectifs de formation de pointe en administration publique entièrement en français⁸.

Le gouvernement du Québec s'est déjà engagé publiquement à verser 2,23 M\$ pour le campus de l'ENAP en Outaouais pour la période de 2023-2024 à 2027-2028. De ce montant, il semble que seul 915 000\$ sera versé par le MES, soit pour une aide à la location pour les années 2025-2026 et 2026-2027 et 2027-2028. L'ENAP demande la totalité de l'engagement du MES au projet de relocalisation de son campus à Gatineau. Cette enveloppe de 2,23 M\$ a été octroyée en 2023, et doit être utilisée entre 2025 et 2029 pour compléter la mise en place du campus et soutenir son déploiement. Le montant résiduel de 1,32 M\$ est demandé pour la prochaine année pour couvrir les frais associés à la relocalisation.

⁶ Radio-Canada Ottawa-Gatineau (30 octobre 2019). *Québec reconnaît le caractère particulier de l'Outaouais* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1368106/caractere-particulier-outaouais-reconnu-quebec>

⁷ Observatoire du développement de l'Outaouais (2022). *L'Outaouais en mode rattrapage suivi des progrès pour combler le retard historique de la région en santé, éducation et culture* (p. 28). https://odooutaouais.ca/wp-content/uploads/2022/05/Rapport-ODO-rattrapage-de-lOutaouais_.pdf

⁸ Doucet, Chantale (2021). « L'administration publique : un pilier central de l'économie du territoire transfrontalier » dans C. Doucet (dir.), *Situation transfrontalière de l'Outaouais et de l'Est ontarien : impacts et opportunités, Observatoire du développement de l'Outaouais* (p.4). <https://odooutaouais.ca/projets-majeurs/situation-frontalieres-de-loutaouais>

Mission gouvernementale

L'ENAP est une institution d'enseignement supérieur spécialisée dans la formation et dans la recherche en administration publique. Elle a pour mission de former les premières dirigeantes et les premiers dirigeants, les cadres, ainsi que les professionnelles et les professionnels qui travaillent dans les diverses administrations publiques du Québec et ailleurs dans la francophonie. L'ENAP a aussi un mandat de perfectionnement et de soutien aux administrations publiques. À ce titre, elle offre une gamme étendue de services-conseils qui découlent de son savoir de pointe en administration publique. L'ENAP est une véritable référence en matière d'innovation, de développement et de modernisation de l'administration publique pour l'excellence du service public dans la francophonie.

Plus précisément, nos équipes développent et offrent des activités de perfectionnement et d'accompagnement organisationnel personnalisé. Elles travaillent au développement et à l'évaluation de compétences, et elles appuient les administrations dans leurs activités de dotation. Elles déploient des services de recherche et d'analyse comparative, d'étalonnage de performance, d'évaluation des programmes et de conseil scientifique, organisationnel et stratégique sur mesure. L'ampleur de ces services mobilise un nombre de ressources comparables à celui requis pour les activités de formation créditée et de recherche universitaire. Pour l'année 2025-2026, les revenus de services-conseils devraient atteindre 11,5 M\$, dont 1,8 M\$, proviennent de l'international.

L'ENAP demande que le ministère lui accorde, en reconnaissance de sa mission gouvernementale inscrite dans ses lettres patentes et qui correspond à des missions gouvernementales au sens de la Règle 1.2.2, un financement de 4,30 M\$. Ce financement correspond à 2,86 M\$ pour les services-conseils offerts au Québec, et 1,57 M\$ pour les services-conseils offerts aux administrations publiques de la francophonie, en particulier ceux offerts dans le cadre de la réalisation des objectifs de la *Stratégie territoriale Afrique du Québec*. Cette demande vise à pallier aux coûts des activités de services-conseils s'inscrivant dans sa mission de formation et de perfectionnement des administrations publiques. Pour l'année 2025-2026, un montant de 2,18 M\$ a été accordé. L'ENAP demande la reconduction de ce montant, avec un rehaussement de 680 000\$ pour la prochaine année. Ce montant correspond aux coûts indirects (27%) de l'offre de formation et de perfectionnement réalisée en 2025-2026, ajustés pour l'année 2026-2027, et vise à couvrir les frais fixes associés à la réalisation de cette mission. Le montant de 1,57 M\$ correspond, quant à lui, aux coûts indirects associés à la réalisation de notre mission internationale, ajustés pour 2026-2027.

Investissements en infrastructures

L'ENAP avait un solde accumulé pour le niveau d'investissement aux infrastructures de 1,23 M\$ en avril 2024. Toutefois, le niveau d'investissement au Plan québécois des infrastructures (PQI) a été ramené à 243 000\$ pour l'année 2024-2025, et 100 00\$ pour l'année suivante. Ce solde est nettement en dessous des investissements nécessaires pour l'ENAP. L'ENAP devrait obtenir des enveloppes annuelles à la hauteur des besoins identifiés dans les audits de maintien des actifs, c'est-à-dire 1,5 M\$ par année pour les cinq prochaines années. Cependant, en appliquant le standard de 2 % de la valeur des bâtiments, le niveau d'investissement devrait être d'environ 800 000\$ par année. Enfin, le niveau minimal d'investissement pour maintenir sans pénalité les projets déjà initiés et sans interruption possible, ainsi qu'effectuer les projets urgents et les projets en santé et sécurité est estimé à 500 000\$ par année. Nous demandons donc un rehaussement minimal de 650 000\$ pour entre 2025-2026 et 2029-2030.

Réinvestissement dans le réseau de l'Université du Québec

L'ENAP appuie les demandes récurrentes de financement du BCI, et de la demande de l'UQ visant un réinvestissement de rattrapage majeur, d'un montant de 100 M\$. L'ensemble du réseau de l'UQ souffre d'un sous-financement structurel qui affecte son potentiel à répondre aux enjeux du Québec et qui entrave le déploiement de sa pleine mission universitaire sur tout le territoire québécois.

Conclusion

L'ENAP soutient pleinement les priorités du gouvernement et de la ministre de l'Enseignement supérieur, madame Martine Biron, au sujet de l'amélioration de la contribution des établissements universitaires aux enjeux de main-d'œuvre, la promotion de la vitalité du français en enseignement et en recherche, ainsi que le renforcement de la capacité des établissements universitaires à valoriser la recherche et l'innovation. L'ENAP juge qu'un financement adéquat, équitable et stable pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur, tout particulièrement au deuxième et au troisième cycle, donnerait les moyens au ministère de l'Enseignement supérieur d'atteindre ces objectifs. Le gouvernement du Québec peut compter sur l'ENAP pour collaborer avec lui et les autres établissements du réseau de l'UQ et du BCI afin d'atteindre ceux-ci.

Tableau récapitulatif

Tableau 1 : Récapitulatif des demandes

Ajustements	Montant supplémentaire 2026-2027
Mission nationale (Règle 1.2.1)	3,24 M\$
L'ENAP à Gatineau	1,32 M\$
Mission gouvernementale (Règle 1.2.2)	680 000\$
Mission internationale	1,57 M\$
Investissements prévus au PQI	Rehaussement à 650 000\$