



uOttawa

Université d'Ottawa
Cabinet du vice-recteur
aux études

University of Ottawa
Office of the Vice-President
Academic and Provost

Note

Destinataires : Doyens et directeurs d'École et de département

Expéditeurs : Christian Detellier, vice-recteur aux études
Ruby Heap, vice-rectrice associée à la recherche

Objet : Consultation – projet d'École des études
gouvernementales

Date : Le 13 janvier 2014

Tel qu'indiqué dans la note qui vous a été acheminée le 19 décembre dernier, nous vous invitons à venir rencontrer les membres du Groupe de travail sur la dimension scolaire du projet d'École des études gouvernementales afin de faire connaître votre point de vue sur ce projet. Nous aimerions vous entendre sur ses mérites et son potentiel, sur ses composantes essentielles ainsi que sur les enjeux et défis à considérer.

Afin d'alimenter la réflexion, vous trouverez ci-joint le rapport qui a été préparé par un consultant externe sur cette question. Ce rapport constitue une des plates-formes qui sera utilisée par le Groupe de travail, mais les membres auront aussi recours à d'autres outils de travail. Les consultations qui se tiendront les 23 et 24 janvier prochain seront ainsi très importantes pour la suite de nos travaux.

Des membres du Groupe de travail accueilleront les personnes intéressées à la pièce 12113 du pavillon Desmarais pour un entretien de 30 minutes. Nous vous invitons donc à communiquer sans tarder avec Marie-Cine Renaud à mrenau2@uottawa.ca ou au poste 2703 afin de prendre rendez-vous.

En vous remerciant à l'avance de votre participation à cet important processus.

☎ 613 562-5737
📠 613 562-5103

550 Cumberland (217)
Ottawa ON K1N 6N5 Canada

www.uOttawa.ca



Plan conceptuel : École des études gouvernementales de l'Université d'Ottawa

Table des matières

Sommaire des recommandations.....	3
Le projet.....	4
Une École des études gouvernementales pour le Canada	5
Une École des études gouvernementales à l'Université d'Ottawa.....	7
Conception de l'École des études gouvernementales de l'Université d'Ottawa.....	10
Annexe A – Principales questions et observations au sujet d'une École des études gouvernementales.....	26
Annexe B : Liste des personnes interviewées	36

Sommaire des recommandations

1. Créer une École des études gouvernementales (EEG) ayant le statut de faculté, ou d'école investie des pouvoirs d'une faculté.
2. Offrir des programmes à environ un millier d'étudiants de premier cycle et des cycles supérieurs. Quelque 840 étudiants proviendraient de programmes existants ou modifiés, et 160 d'un nouveau programme d'études supérieures axé sur la carrière. Les grades décernés pourraient s'appeler *baccalauréat ès arts en études gouvernementales* et *maîtrise en études gouvernementales*, assortis de majeures et de spécialisations dans des disciplines clés.
3. Recruter des étudiants prometteurs en leur offrant de généreuses bourses d'études et un programme reconnu comme étant l'incubateur des futurs leaders en politiques publiques et cadres de la fonction publique du Canada.
4. Le noyau du corps professoral de l'EEG serait formé de professeurs de l'*École supérieure d'affaires publiques et internationales*. On recruterait d'autres professeurs pour les nouveaux programmes qui seraient établis.
5. Établir l'initiative *Carrefour* de recherche multidisciplinaire et interdisciplinaire. Ce projet-phare regrouperait des équipes de chercheurs des diverses facultés de l'Université d'Ottawa et d'autres établissements d'enseignement, qui mèneraient des recherches et formuleraient des recommandations sur des problèmes contemporains de politiques publiques et d'administration publique propres au Canada. Un comité consultatif de l'EEG aiderait à choisir les thèmes des projets qui pourraient revêtir une pertinence à tous les ordres de gouvernement au pays.
6. Un comité consultatif international mettrait l'EEG en lien avec les pratiques exemplaires d'autres grandes écoles d'études gouvernementales dans le monde.
6. L'école aurait des revenus et des dépenses de quelque 20 millions de dollars, selon la formule de financement actuelle de l'Université d'Ottawa. De ce montant, il y aurait un financement annuel externe d'environ un million de dollars provenant de fonds de dotation et d'autres sources.
7. Héberger le *Centre en gestion et politiques publiques* à l'École des études gouvernementales et collaborer avec le *Centre de formation continue* pour augmenter considérablement l'offre de cours aux fonctionnaires.
8. Envisager l'établissement de partenariats avec une école américaine de haut niveau, peut-être située dans la capitale des États-Unis, comme la *Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration* de l'Université George Washington.

4 | Plan conceptuel : École des études gouvernementales de l'Université d'Ottawa

9. Les professionnels en résidence de l'EEG contribueraient à l'analyse des politiques, serviraient de mentors aux étudiants et participeraient à l'enseignement.
10. Fixer des délais clairs et rapprochés pour chaque étape du processus visant à déterminer l'opportunité et la faisabilité de la création d'une EEG à l'Université d'Ottawa.

Le projet

Depuis quelques années, la création d'une École des études gouvernementales (EEG) à l'Université d'Ottawa a fait l'objet de discussions et réflexions, principalement au cabinet du recteur et dans les corridors de la Faculté des sciences sociales. Le postulat de base est que s'il doit exister une telle école au Canada, son foyer naturel est l'Université d'Ottawa, sise dans la capitale nationale et une des plus grandes universités bilingues au monde.

Cependant, aucune consultation officielle n'a été tenue sur la finalité d'une telle école, ni sur les programmes qu'elle offrirait, sa structure, ses liens avec les facultés et départements existants, ses coûts, ses modalités de financement et les problèmes qu'elle serait appelée à résoudre.

Dans ce contexte, le cabinet du recteur a demandé à *Plamondon & Associates Inc.* de préparer un plan conceptuel sur le projet d'EEG, couvrant les éléments suivants :

1. Vision et objectifs
2. Structure et gouvernance
3. Finances et levée de fonds.

Le présent rapport ne constitue pas un document consensuel et les recommandations qui y figurent sont les nôtres uniquement. Il vise à susciter des discussions sur l'opportunité et la faisabilité d'un tel projet, tout en stimulant la réflexion sur la conception de l'école. Considérant le niveau approfondi de nos recherches, bon nombre de nos recommandations peuvent être considérées comme des idées qui, nous l'espérons, seront explorées dans les délibérations à venir.

Notre analyse et nos recommandations reposent principalement sur 53 entrevues personnelles, dont 43 ont été effectuées au sein de l'Université d'Ottawa avec des représentants du Bureau des gouverneurs, de l'administration centrale ainsi que de dirigeants et de professeurs de diverses facultés. Ces entrevues, faites par la même personne, consistaient en des discussions non dirigées de 60 à 90 minutes sur les objectifs, la structure et le financement d'une EEG. Dix autres entrevues ont été menées avec des gens de l'extérieur de l'Université, choisis en raison de leur expérience avec le processus de formulation des politiques publiques, les écoles d'études gouvernementales, la gestion universitaire et le gouvernement comme tel. La liste des personnes interviewées figure à l'annexe B. Nous avons également procédé, sur Internet, à une recension limitée des autres écoles des études gouvernementales, y compris les écoles de politiques publiques et d'administration publique.

Une École des études gouvernementales pour le Canada

Au Canada, les universités jouent un rôle essentiel dans la bonne gouvernance du pays par la recherche, l'enrichissement du savoir et la préparation des étudiants à faire carrière dans la fonction publique. Le Canada possède déjà plusieurs excellentes écoles de politiques publiques et d'administration publique, mais il lui manque une École des études gouvernementales. La distinction est importante. Il n'existe aujourd'hui aucun endroit où l'activité gouvernementale est examinée selon une perspective holistique, multidisciplinaire, interdisciplinaire, pratique et savante.

Même si l'avenir nous réserve des défis stratégiques d'une complexité inégalée, les personnes interviewées sont d'avis que nos réseaux actuels d'étude et de réflexion n'ont pas la profondeur nécessaire pour fournir l'analyse impartiale et objective dont nous avons besoin.

Par le passé, les gouvernements canadiens faisaient grandement appel à des documents techniques, des livres blancs, des commissions d'enquête et des commissions royales afin d'examiner des options avant-gardistes pour la formulation de leurs politiques. Souvent, ces instruments annonçaient d'importants virages dans les politiques et les activités gouvernementales. Cependant, les gouvernements ont en bonne partie abandonné ces techniques depuis l'avènement du processus d'examen des programmes dans le milieu des années 1990. En contribuant à combler cette lacune, une EEG pourrait jouer un rôle critique.

Par la même occasion, une EEG mènerait des recherches et donnerait son avis sur les stratégies et techniques auxquelles les gouvernements et leurs agences peuvent recourir pour concrétiser et gérer le changement. Autrement dit, l'EEG peut être un catalyseur de recherches théoriques et de solutions stratégiques à fondement factuel ainsi qu'une académie de formation pour les futurs leaders en politiques publiques et administrateurs gouvernementaux. De nombreuses écoles de politiques publiques donnent à leurs étudiants l'occasion d'interagir avec des praticiens en exercice ou d'ex-praticiens des politiques publiques, mais ces expériences ne réussissent pas à former adéquatement les futurs dirigeants de la fonction publique.

En outre, nombre de fonctions et de compétences essentielles au fonctionnement de l'appareil gouvernemental sont absentes des programmes universitaires canadiens. Certains des hauts fonctionnaires que nous avons interviewés ont souligné la nécessité de bonifier, dans divers domaines critiques, la formation donnée au personnel professionnel de la fonction publique en début et en milieu de carrière. Il convient de signaler qu'on recense au Canada 40 programmes de MBA préparant quelque 10 000 étudiants à faire carrière dans le milieu des affaires, mais qu'il n'existe aucun programme de

maîtrise en études gouvernementales explicitement conçu pour préparer les étudiants à une carrière de cadre dans la fonction publique¹.

Un autre facteur contextuel met en évidence la nécessité d'une telle école. De plus en plus, la distinction traditionnelle entre politiques intérieures et politiques étrangères s'estompe. Avec le reste du monde, le Canada présente une vulnérabilité croissante aux instabilités qui touchent les régimes de production mondialisés, la finance, la technologie, les communications, l'écologie, les migrations et la sécurité. Les agents des pouvoirs publics doivent comprendre ces interdépendances pour pouvoir évoluer efficacement dans un milieu de travail qui transcende l'ancien cloisonnement entre les ministères et les domaines à vocation intérieure et à vocation internationale. Pour ces motifs, le Canada peut tirer profit d'une École des études gouvernementales qui possède – et qui instille chez ses étudiants – des habiletés d'analyse et de pratique aussi bien en politiques intérieures qu'en politiques internationales.

Dans le même esprit, il est impossible de mener des recherches et d'exercer un leadership en politiques publiques et en administration publique sans comprendre les trois ordres de gouvernement qui existent au Canada. L'étude des politiques et des programmes mis en place dans une foule de domaines – par exemple l'immigration, le soutien au revenu, les infrastructures et les transports – doit intégrer les perspectives et les responsabilités des autorités fédérales, provinciales et municipales. Même les ententes sur le commerce international nécessitent l'apport et le consentement des gouvernements provinciaux. C'est peut-être un cliché, mais il y a du vrai lorsqu'on dit qu'« il n'y a qu'un seul contribuable ». Pour être efficace, une EEG canadienne doit avoir l'ambition et un champ d'action qui lui donneront une pertinence au regard de tous les ordres de gouvernement au Canada.

¹ Dix-huit universités canadiennes offrent divers programmes d'études supérieures en politiques publiques et en administration publique, mais ces programmes ne visent pas clairement à former les fonctionnaires.

Une École des études gouvernementales à l'Université d'Ottawa

À nos yeux, l'Université d'Ottawa occupe une position idéale pour fonder la première EEG canadienne, selon au moins quatre perspectives.

- Un grand nombre de professeurs et de professionnels en résidence de l'Université sont des experts des processus de formulation des politiques publiques. Beaucoup d'entre eux œuvrent à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales (ESAPI), mais il existe également un haut niveau d'expertise et d'intérêt à l'École de gestion Telfer, à la Faculté de common law et dans divers départements de la Faculté des sciences sociales.
- Le bilinguisme est un ingrédient essentiel à la réussite d'une EEG qui viserait à former des leaders en politiques et des administrateurs pour tous les ordres de gouvernement au Canada.
- Grâce à la proximité des institutions gouvernementales et à ses liens avec celles-ci, l'EEG peut offrir à ses étudiants des possibilités d'apprentissage pratique et un accès direct aux hauts fonctionnaires.
- Destination 2020, le plan stratégique de l'Université d'Ottawa, est taillé sur mesure pour une EEG. Mentionnons, à titre d'exemple, que Destination 2020 met au défi l'Université d'être la première institution qui vient à l'esprit des gouvernements ayant besoin d'une expertise spéciale et de perspectives nouvelles. Destination 2020 souligne également l'importance d'attirer des étudiants étrangers, de préparer les étudiants à des carrières stimulantes et de permettre aux professeurs de partager leurs connaissances; tous ces éléments peuvent être au cœur d'une EEG.

Une EEG occuperait une place assez unique dans le paysage universitaire. Tout en conservant leur indépendance académique, les membres de l'EEG auraient des engagements qui vont au-delà des tâches habituelles de recherche, d'enseignement et de service dévolues aux professeurs ou aux professionnels en résidence. Ceux-ci comprendraient qu'une partie essentielle de leur travail consiste à être eux-mêmes des leaders en politiques, c'est-à-dire mettre à profit leurs compétences et leur savoir-faire pour éclairer les débats concernant les politiques publiques et explorer les options pratiques pouvant permettre aux gouvernements canadiens de relever les défis intérieurs et internationaux auxquels notre pays est confronté. Ils auraient également la responsabilité de former la prochaine génération de hauts fonctionnaires.

À la lumière de nos entrevues, voici les quatre principaux éléments du leadership de la fonction publique qui pourraient guider la conception du programme d'études et des activités de recherche et de rayonnement de l'école :

1. Analyse et compréhension des enjeux stratégiques d'importance pour le pays

Le leadership en politiques exercé par l'EEG devrait être le fait aussi bien de l'activité de son corps professoral que des liens qu'elle entretient avec d'autres unités scolaires, tant à l'Université d'Ottawa que dans d'autres établissements universitaires canadiens et étrangers. L'EEG doit également donner à ses étudiants les connaissances et les compétences d'analyse nécessaires pour devenir des praticiens de premier plan en politiques publiques et des hauts dirigeants de l'appareil gouvernemental.

2. Mise en œuvre des politiques et administration du gouvernement

Même s'il n'appartient pas à l'école d'exécuter des politiques, ses programmes de recherche et d'enseignement devraient s'intéresser de près aux exigences pratiques inhérentes à la mise en œuvre des politiques et à l'administration du gouvernement. Il s'agirait là d'une caractéristique distinctive de l'EEG qui la démarquerait des autres écoles de politiques publiques, c'est-à-dire reconnaître que la connaissance des problèmes de politiques est une condition nécessaire mais non suffisante pour un leader en politiques, qui doit également posséder les compétences requises pour mettre en œuvre ses idées. Le curriculum de l'EEG devrait comporter une diversité de cours en compétences d'analyse et de pratique. Il devrait également offrir des expériences pratiques intensives et la possibilité d'interagir avec des hauts fonctionnaires chargés de politiques.

3. Éthique

Dans toutes les dimensions de la vie publique, on assiste à un resserrement des normes de probité et à une intensification du regard public. La formation en éthique doit être au cœur de l'EEG, puisqu'il s'agit là également d'un volet central du leadership en politiques et de l'administration publique. Il convient de souligner qu'aux États-Unis, bon nombre d'écoles de politiques publiques d'avant-plan placent l'éthique au centre de leurs programmes.

4. Leadership

Le dernier élément du leadership en matière de politiques est l'initiative personnelle. De toute évidence, des compétences en leadership sont essentielles à une bonne gouvernance. Dans leur programme d'études officiel comme dans leurs activités parascolaires, les étudiants de l'EEG devraient avoir la possibilité de manifester et de cultiver leur initiative personnelle – et devraient tirer profit de ces occasions.

Pour renforcer ces quatre valeurs et mettre en évidence son objectif ambitieux consistant à faire partie du peloton de tête, l'EEG doit attirer et appuyer les meilleurs étudiants. Chaque année, l'EEG devrait mener une campagne nationale visant à recruter les « futurs leaders en politiques » les plus prometteurs au pays, et récompenser les candidats retenus par de généreuses bourses d'études. La sélection des candidats devrait reposer non seulement sur l'excellence de leur dossier scolaire, mais aussi sur la manifestation concrète de leurs talents ou de leur potentiel comme leaders et initiateurs.

L'EEG attirerait également les étudiants étrangers qui souhaitent étudier les approches canadiennes de leadership dans la fonction publique.

Pour réaliser son plein potentiel, l'EEG ne doit pas être uniquement une nouvelle image donnée aux programmes existants de l'Université d'Ottawa. Ce que nous recommandons est un projet beaucoup plus large et beaucoup plus ambitieux que ce qu'offre aujourd'hui l'Université d'Ottawa.

Conception de l'École des études gouvernementales de l'Université d'Ottawa

Nos recommandations s'articulent autour de trois sections :

1. Vision et objectifs
2. Structure et gouvernance
3. Finances et levée de fonds

Vision et objectifs

Une idée soulevée lors de nos entrevues portait sur la création d'une initiative permanente baptisée *Carrefour*, consistant en des projets de recherche multidisciplinaires et pluriannuels d'intérêt pour les politiques. Ces projets rassembleraient des professionnels et des chercheurs aguerris du secteur des politiques, possédant une expertise pertinente et issus des divers départements et facultés de l'Université d'Ottawa et d'autres établissements.

Chacun de ces projets aborderait un problème de politique complexe et important pour le pays, compensant ainsi partiellement le déclin des études de type « commission royale ». Plusieurs projets seraient en marche à tout moment, et au moins un se terminerait chaque année. Aucune université canadienne n'a entrepris ce type d'initiative.

Carrefour serait une initiative nationale, ayant pour but d'examiner des problèmes canadiens et de formuler des recommandations à ce sujet. Elle mobiliserait les gouvernements de tous les paliers au Canada, tant au niveau des fonctionnaires qu'au niveau des politiciens. Elle attirerait également l'intérêt des bailleurs de fonds qui, face aux difficiles problèmes de politiques intérieures et internationales que connaît notre pays, appuient la réalisation de solides recherches universitaires assorties de recommandations pratiques.

Un comité consultatif de l'EEG aiderait à sélectionner les thèmes de recherche, pour en assurer la pertinence et l'intérêt. Les équipes de recherche seraient choisies au moyen d'un concours ouvert, dirigé par un ou plusieurs chercheurs de l'EEG avec le soutien du personnel de l'EEG. Le fruit des recherches prendrait la forme de documents, de conférences, de séminaires, de débats et d'un rapport récapitulatif. L'initiative *Carrefour* serait une entreprise-phare pour l'EEG.

Il est normal d'envisager une EEG basée à Ottawa comme un endroit où l'on réfléchit aux enjeux *nationaux* et prépare les étudiants à une carrière dans la fonction publique *fédérale*. Bien que logique, cette association est aussi restrictive. Premièrement, le gouvernement ontarien pourrait hésiter à financer une école qui alimenterait principalement la fonction publique fédérale. Deuxièmement, la

dynamique fédérale-provinciale est un pivot central de la quasi-totalité des enjeux de politique publique. Troisièmement, on assiste à une montée en taille et en importance des gouvernements municipaux, une tendance susceptible de se maintenir.

Au Canada, il n'existe pas d'école ayant pour mission d'examiner les trois ordres de gouvernement et leurs interactions. Une telle orientation permettrait à l'EEG d'étudier les questions de politique qui touchent plusieurs ordres de gouvernement, comme la santé, le vieillissement de la population, la sécurité continentale, l'immigration, la réforme du Sénat, l'environnement, la stratégie canadienne de commerce international, les collectivités des Premières Nations ou le fonctionnement de l'union économique. Cela conférerait à l'EEG une grande pertinence pour tous les ordres de gouvernement au pays.

On fait quelquefois une distinction entre les programmes « scolaires » et « professionnels ». Cette distinction n'a pas sa place parce qu'une EEG peut satisfaire aux plus hautes normes de recherche savante tout en offrant une formation pratique sur les compétences particulières dont ses diplômés auront besoin pour exceller dans les organisations du secteur public.

Les professeurs de l'EEG maintiendraient des programmes de recherche actifs et publieraient dans des tribunes hautement respectées par les pairs de leur discipline. Créer une EEG axée sur les politiques et l'administration publique ne nécessite aucun compromis dans l'excellence universitaire. Cependant, dans ses décisions d'embauche et dans l'évaluation du rendement de son corps professoral, l'EEG devrait dûment prendre en compte les activités de rayonnement public et de contribution aux politiques. Par exemple, les professeurs de l'EEG pourraient occasionnellement être appelés par le gouvernement à siéger à des comités, à formuler des conseils sur des enjeux contemporains et à mener des recherches à contrat. Cette situation imposerait des exigences supplémentaires aux professeurs de l'EEG, qui devraient satisfaire aux normes universitaires traditionnelles tout en assumant eux-mêmes le rôle de leaders en politiques de la société contemporaine. Si elle souhaite produire la prochaine génération de leaders en politiques au Canada, l'EEG doit fixer, à ses professeurs et à ses professionnels en résidence, des attentes élevées d'excellence universitaire et d'engagement en matière de politiques.

L'EEG nouerait vraisemblablement des liens plus directs avec les employeurs que ne le ferait une institution à vocation exclusive de recherche. Le placement des étudiants dans des postes professionnels après leur diplomation constituerait une indication de la réussite de l'école, tout comme le rang atteint par les étudiants dix ans et vingt ans après l'obtention de leur diplôme.

Avant de démarrer un nouveau programme, il faut se pencher sur le possible chevauchement des programmes d'études supérieures actuellement offerts par l'École d'études politiques (EEP) et l'École supérieure d'affaires publiques et internationales (ESAPI).

La confusion qui entoure la nature des programmes existants est mise en évidence par le fait que de nombreux étudiants - la majorité semble-t-il – posent leur candidature aux deux programmes d'études supérieures. En outre, des représentants de la Faculté des sciences sociales ont eu beaucoup de difficulté à différencier clairement les diplômes de maîtrise décernés par l'ESAPI de la maîtrise ès arts en administration publique et de la maîtrise ès arts en sciences politiques offertes à l'EEP.

Programmes existants de l'Université d'Ottawa ayant une pertinence directe pour le gouvernement ²		
Département	Grade/diplôme	Nombre d'inscriptions (2012-2013)
École d'études politiques	Baccalauréat en sciences sociales – Spécialisé en études internationales et langues modernes	265
	Baccalauréat en sciences sociales – Spécialisé approfondi en science politique	684
	Baccalauréat ès sciences sociales – Spécialisé approfondi en science politique et Juris Doctor (J.D.) (programme offert en français uniquement)	62
	Baccalauréat en sciences sociales – Spécialisé avec majeure en administration publique (n'incluant pas le baccalauréat spécialisé bidisciplinaire avec science politique)	249
	Maîtrise en administration publique	31
	Doctorat en administration publique	31
	Doctorat en science politique	78
	Ph.D. en science politique	84
	Diplôme d'études supérieures en gestion publique et gouvernance	18
École supérieure d'affaires publiques et internationales	Baccalauréat en sciences sociales en études des conflits et droits humains	336
	Maîtrise en affaires publiques et internationales	194
École de développement international et mondialisation	Baccalauréat en sciences sociales en développement international et en mondialisation	809
	Maîtrise en mondialisation et développement international	122

La création de l'EEG donne l'occasion de résoudre le chevauchement des programmes et de clarifier la conception et la finalité du programme aux yeux des éventuels étudiants.

Il y a lieu de revenir sur l'argumentaire mis de l'avant pour créer l'ESAPI, et qui figurait dans une proposition présentée en 2007 au Sénat de l'Université. L'ESAPI devait fournir un solide programme

² Source : Recherche institutionnelle et planification, Université d'Ottawa

d'études marqué d'une forte orientation professionnelle³ et avoir comme piliers l'interdisciplinarité, l'intégration des perspectives nationales et internationales, la formation pratique des étudiants, la recherche appliquée, l'établissement de liens avec la communauté et la participation aux débats publics. L'ESAPI était perçue comme un terreau où l'on formerait non seulement les futurs leaders de la fonction publique mais aussi les consultants, les analystes en politiques, les gestionnaires de projet, les spécialistes en relations publiques, les journalistes ou les chercheurs de demain. L'ESAPI devait être un lieu valorisant une participation active aux débats sur les affaires et les politiques publiques de niveau local, national et international. On disait que la maîtrise en affaires publiques et internationales offrait une formation multidisciplinaire avancée grâce à l'acquisition des outils conceptuels et à ses arrimages théoriques avec diverses disciplines, dont la science politique, l'économie, la sociologie, l'histoire et la philosophie.

De toute évidence, l'ESAPI et une EEG auraient, dans leur orientation, de nombreux éléments en commun. Les deux programmes seraient :

- Multidisciplinaires
- Contemporains
- Professionnels
- Orientés vers la carrière

C'est pourquoi il serait naturel que les programmes et les professeurs de l'ESAPI deviennent le noyau de l'EEG.

Sous sa forme actuelle, l'ESAPI compte quelque 30 professeurs permanents à plein temps ou occupant un poste menant à la permanence, en plus de 22 professionnels en résidence (dont la majorité sont des hauts fonctionnaires récemment retraités). Plusieurs des professeurs de l'ESAPI ont précédemment servi dans la fonction publique et beaucoup d'autres sont des chercheurs de renommée nationale et internationale.

Bien entendu, les professeurs de l'ESAPI qui préfèrent ne pas faire partie de l'EEG pourraient être mutés dans des départements d'orientation disciplinaire (comme l'économie, les sciences politiques ou la sociologie).

Des programmes offerts par l'ESAPI pourraient également être incorporés à l'EEG, soit le baccalauréat en études des conflits et droits humains et la maîtrise en affaires publiques et internationales.

Les grades reliés à l'administration publique, qui ont pris naissance à l'École de gestion Telfer pour être transférés à l'École d'études politiques il y a quelques années, sembleraient également convenir davantage à l'EEG. L'actuelle maîtrise en administration publique peut avoir une teneur plus théorique que celle d'une maîtrise traditionnelle de ce type, mais il semble que les étudiants souhaitent un contenu plus appliqué que celui actuellement offert. En transférant les programmes d'administration publique à l'EEG, on lui donnerait également une composante supplémentaire de premier cycle, qui

³ Création de l'École supérieure d'affaires publiques et internationales, Demande Au Sénat 2007-Cao-895, mai 2007.

pourrait inclure une option coop permettant aux étudiants de travailler pour la fonction publique fédérale, provinciale ou municipale.

Pour mettre en évidence le lien avec le *gouvernement*, les grades décernés par l'EEG pourraient s'appeler *maîtrise en études gouvernementales* et *baccalauréat ès arts en études gouvernementales*. Il pourrait y avoir des régimes d'études en politiques publiques et en administration publique, avec majeures dans divers domaines.

Il est remarquable de constater qu'aucune université canadienne n'offre de programme couvrant bon nombre des fonctions vitales du gouvernement, dont la comptabilité et les finances du secteur public, les technologies de l'information, les approvisionnements, la vérification du rendement, la rédaction de lois et de règlements et la politique scientifique. Des hauts fonctionnaires nous ont dit que lorsqu'ils recrutent des individus dans les universités ou le secteur privé pour exercer ces fonctions, ils doivent pratiquement partir de zéro pour les former. Malgré leurs antécédents dans ces disciplines, les candidats connaissent mal les activités gouvernementales. En tablant sur les vastes forces de l'Université d'Ottawa et de ses programmes et en reconnaissant les besoins non comblés de la fonction publique, l'EEG peut offrir toute une gamme de sous-spécialités adaptées à la carrière, qu'on pourrait orienter explicitement sur les étudiants au niveau d'entrée et les fonctionnaires en milieu de carrière.

Au départ, l'EEG recevrait les étudiants inscrits aux programmes existants, soit les 250 étudiants de premier cycle en administration publique, les 330 étudiants de premier cycle en études des conflits, les 200 étudiants de deuxième cycle en affaires publiques et internationales, les 30 étudiants de deuxième cycle en administration publique et les 30 étudiants au doctorat en administration publique. À cela, on propose d'ajouter 160 étudiants de deuxième cycle dans les nouvelles sous-spécialités orientées vers la carrière de la maîtrise en études gouvernementales. En tout, l'EEG de l'Université d'Ottawa accueillerait quelque 1 000 étudiants qui suivraient leurs études en anglais et en français.

Programmes proposés de l'École des études gouvernementales	
Grade/diplôme	Nombre d'inscriptions prévu
Baccalauréats ès art en études gouvernementales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration publique ▪ Études des conflits et des droits de la personne 	580
Maîtrises en études gouvernementales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration publique ▪ Politiques publiques et affaires internationales ▪ Autres spécialités 	390
Doctorat en administration publique et politiques publiques	30
Nombre total d'étudiants	1 000

Une autre possibilité qui vaut la peine d'être envisagée est d'incorporer à l'EEG deux programmes que l'Institut de l'environnement lancera bientôt : la maîtrise en durabilité de l'environnement et la spécialisation en durabilité de l'environnement.

On a suggéré que l'EEG envisage d'offrir un doctorat en pratique professionnelle. Il s'agirait là d'une option intéressante pour les fonctionnaires en milieu de carrière qui souhaitent élargir leurs compétences et se démarquer de leurs collègues. Cette spécialisation ne s'adresserait pas aux individus qui souhaitent faire carrière dans le milieu universitaire. Il y a lieu d'approfondir la réflexion et l'analyse sur cette suggestion, pour déterminer si elle cadrerait adéquatement avec les objectifs de l'EEG. De la même façon, nous recommandons de faire des études pour évaluer plus solidement la demande provenant des étudiants, pour tous les programmes de l'EEG.

L'EEG pourrait éventuellement établir des partenariats et des programmes conjoints avec d'autres universités. L'Université Carleton offre un programme bien établi de maîtrise en administration publique qui produit annuellement jusqu'à 250 diplômés. On pourrait aussi envisager d'offrir des cours transférables pour élargir les options et les sous-spécialités. De plus, les étudiants de l'Université Carleton pourraient souhaiter participer aux projets de recherche *Carrefour* et bénéficier d'un enseignement en français à l'EEG.

L'EEG pourrait également s'associer à une école américaine de haut niveau, peut-être basée dans la capitale des États-Unis, comme la *Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration* de l'Université George Washington. Plus près d'Ottawa, il y a la *Maxwell School of Citizenship and Public Affairs*, à Syracuse (New York), dont le programme de maîtrise en administration publique est régulièrement classé au sommet des programmes du genre aux États-Unis par le *U.S. News & World Report*⁴. D'autres liens pourraient être noués avec des écoles des études gouvernementales dans les autres capitales du G8.

En plus des programmes menant à un grade, l'EEG pourrait offrir divers certificats en demande aux personnes qui gravitent autour de la fonction publique ou y travaillent. Les programmes de perfectionnement professionnel pour cadres, dont celui du *Centre en gestion et politiques publiques* de l'Université d'Ottawa, auraient bien leur place à l'EEG. On pourrait également tisser des liens avec le *Centre Telfer de leadership pour cadres*.

Des programmes spéciaux, par exemple une école d'été internationale, pourraient aider à élargir les réseaux existants et à amener des chercheurs internationaux à l'Université d'Ottawa. Des programmes de formation continue pourraient être offerts sous l'image de marque de l'EEG tout en étant administrés par le personnel expert du *Centre de formation continue* de l'Université. De tels programmes étendraient la portée et approfondiraient l'impact de l'EEG, tout en y apportant de

⁴ Consulté le 4 novembre 2013, <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-public-affairs-schools/public-affairs-rankings?int=71dc58>

modestes injections financières. Les professionnels en résidence qui œuvrent actuellement à l'ESAPI cadreraient bien avec la mission de l'EEG; il faudrait toutefois en actualiser la composition et le mandat.

La recherche à contrat est un autre domaine qui, structuré de façon telle à préserver l'intégrité universitaire, générera une activité et des revenus nets. Lorsqu'un gouvernement canadien souhaite faire faire des recherches et obtenir des recommandations sur des enjeux qui cadrent avec des travaux déjà entrepris par des professeurs de l'EEG, il peut en résulter un apport financier et une occasion d'influencer les politiques gouvernementales.

Gouvernance et structure

Pour ce qui est de la structure de l'EEG, diverses options sont possibles :

1. Un département de la Faculté des sciences sociales
2. Un institut de la Faculté des sciences sociales
3. Un institut sans association facultaire directe
4. Une quasi-faculté
5. Une faculté

Contrairement à la majorité des facultés, l'EEG serait un point nodal auquel serait invité à participer tous les professeurs menant des recherches pertinentes pour le gouvernement.

L'EEG se distinguerait également de la majorité des facultés par son orientation résolument multidisciplinaire, interdisciplinaire, contemporaine et axée sur la formation des praticiens en politiques. À la différence des départements universitaires traditionnels, l'EEG pourrait compter dans son corps professoral des « professeurs praticiens » en plus des professeurs occupant des postes menant à la permanence. L'EEG serait également très présente dans les discussions sur les politiques et mènerait des activités de rayonnement qui ne sont pas courantes dans les unités universitaires traditionnelles.

L'EEG a besoin d'une marge de manœuvre pour mener ses activités « non conventionnelles », et être structurée de façon à pouvoir accueillir des chercheurs de toutes les autres facultés. Cet objectif serait plus difficile à atteindre si l'EEG relevait d'une faculté existante. Une faculté qui profiterait d'un partenariat avec l'EEG devrait avoir la voie libre, et toute faculté collaborant avec l'EEG devrait tirer parti des réussites financières et scolaires qui en résultent.

Une option serait de faire de l'EEG un institut distinct de toute faculté existante. Cependant, l'Université d'Ottawa n'a pas toujours eu des expériences positives avec les instituts. L'*Institut de recherche sur la santé des populations* n'a pas connu le succès escompté parce qu'il manquait de leadership clair et de soutien financier. L'*Institut de recherche sur le cerveau et le psychisme* a récemment été restructuré, passant d'un modèle multi-intervenants à une structure de leadership unique et de financement plus fiable.

L'*Institut de l'environnement* (IE) nous offre peut-être un cas plus instructif. L'IE a mené de longues recherches avant de conclure que le meilleur modèle était d'être indépendant de toute faculté⁵. Avec le soutien de l'administration centrale et l'affectation multiple de professeurs, l'IE a mis sur pied un programme de recherche étoffé et lancera bientôt un programme de maîtrise pour une trentaine d'étudiants. Même si le fait d'être indépendant d'une faculté complique les tâches d'administration, de budgétisation et de planification, on a jugé que le rattachement à une faculté entraverait l'interdisciplinarité sur laquelle repose le mandat de l'IE. Les recherches de l'IE indiquaient que les

⁵ L'IE a préparé en 2010 un document de recherche interne intitulé *Mechanics of Creating the IE Graduate Program* et a formé le « Groupe de travail sur le renouvellement de l'Institut de l'environnement ».

structures virtuelles étaient inefficaces et que les professeurs avaient besoin d'un contact direct pour collaborer adéquatement. Même si l'indépendance par rapport à toute structure facultaire comporte de nombreux avantages, les dirigeants de l'IE reconnaissent les vulnérabilités inhérentes à un tel modèle, et au premier chef les vulnérabilités relatives au budget et à la gestion du personnel.

Selon la majorité des personnes que nous avons interviewées, il est important qu'un doyen assume le rôle de champion de l'école. Cela pose un problème si l'EEG ne relève pas d'une faculté et n'est pas directement représentée par un doyen. Il convient de souligner que l'immense majorité des grandes écoles de gouvernement américaines ont un statut de faculté distincte et ont à leur tête un doyen.

Si elle ne peut être une faculté à part entière, nous recommandons que l'EEG dispose de tous les pouvoirs et de tous les attributs d'une faculté.

Il est fort possible que le Sénat de l'Université d'Ottawa ait besoin de temps pour étudier la possibilité de donner à l'EEG le statut de faculté. Dans l'intervalle, l'EEG pourrait fonctionner comme une faculté sans en avoir le nom. Son directeur exécutif pourrait avoir le statut de doyen et siéger à la table des doyens. Il faudrait donner à l'EEG un budget de fonctionnement et des pouvoirs financiers analogues à ceux des autres facultés, lui donner des locaux pour la tenue des conférences et des classes, et lui conférer le pouvoir d'embaucher des professeurs et du personnel.

Pour l'EEG, avoir le statut de faculté est une autre dimension qui la démarquerait de toutes les autres écoles canadiennes de politiques publiques et d'administration publique, tout en la rapprochant davantage de nombreuses écoles américaines.

Pour réaliser ses objectifs d'enseignement élargis, l'EEG devra presque certainement engager des professeurs de l'extérieur de l'École, en particulier pour répondre à son obligation d'offrir un enseignement avancé sur les problèmes pratiques associés au leadership des politiques dans les organisations gouvernementales. Ces enseignants pourraient provenir d'autres unités de l'Université d'Ottawa, ou bien d'ailleurs. L'EEG devrait explorer la possibilité de conclure des ententes d'enseignement collaboratif avec l'École de droit, l'École de gestion Telfer et des départements d'autres facultés, y compris la Faculté des sciences sociales.

En plus de mettre à contribution d'autres facultés pour l'enseignement, on devrait inviter les professeurs de toute l'Université à entreprendre des recherches et d'autres projets avec l'EEG. Le budget de l'EEG comprendrait une provision visant à indemniser les facultés qui devraient réduire la charge d'enseignement des professeurs menant des activités au nom de l'EEG.

L'EEG pourrait également faire des échanges de cadres avec la fonction publique fédérale et d'autres organisations du secteur public, pour permettre à des hauts fonctionnaires de donner une pleine charge d'enseignement durant un semestre à l'EEG, tout en collaborant à d'autres projets. Ces « professeurs-praticiens » pourraient également comprendre des journalistes et d'autres personnes qui s'intéressent de près à la question des politiques publiques. Ces professeurs n'auraient peut-être pas droit à la permanence, mais leur nomination ne serait pas nécessairement d'une durée déterminée. Il appert que la quasi-totalité des écoles canadiennes et étrangères de politiques publiques et d'administration

publique emploient un certain nombre de professeurs ayant une expérience professionnelle. Il pourrait être nécessaire de modifier quelque peu la convention collective pour avoir une plus grande flexibilité d'embauche.

Les questions de permanence et de promotion des professeurs venant enseigner dans une EEG multidisciplinaire pourraient représenter un défi. Habituellement, les professeurs en début de carrière consacrent leurs efforts à une spécialité de recherche disciplinaire, pour démontrer leurs compétences et faire progresser leur carrière. On a suggéré qu'il pourrait être préférable, pour les professeurs en début de carrière, de demeurer dans leur discipline pour obtenir la permanence *avant* de chercher à se joindre à une EEG multidisciplinaire. Si l'EEG compte en son sein des professeurs adjoints en voie d'acquérir la permanence, elle pourrait également avoir besoin de son propre comité du personnel enseignant.

Il faut porter une attention particulière aux qualités et à l'expérience du directeur exécutif (doyen) de l'EEG. Considérant le mandat de l'école, son directeur exécutif a besoin aussi bien de crédibilité universitaire que de crédibilité professionnelle. Il devrait avoir l'expérience des politiques publiques et de l'administration publique au Canada, savoir naviguer dans les corridors de l'appareil gouvernemental et être à l'aise pour lever des fonds à l'appui des activités de recherche.

Pour aider l'EEG à choisir les thèmes des projets de recherche *Carrefour*, nous recommandons la formation d'un comité consultatif qui pourrait regrouper des membres du milieu universitaire, d'anciens hauts fonctionnaires gouvernementaux, des leaders du monde des affaires et des organismes sans but lucratif, des commentateurs/leaders en politiques publiques et d'ex-politiciens. Bien entendu, le comité consultatif pourrait servir à d'autres fins, notamment soutenir le directeur exécutif pour divers dossiers.

Un comité consultatif international pourrait non seulement ancrer l'EEG dans les tendances et les enjeux internationaux, mais également l'arrimer avec les autres grandes écoles de gouvernement du monde entier.

Pour l'EEG, il sera vraisemblablement plus économique d'avoir des ententes avec la Faculté des sciences sociales pour les services de soutien, plutôt que d'assembler et de financer elle-même une gamme complète de fonctions administratives. Cette solution est similaire à celle adoptée par la Faculté de droit civil (800 étudiants), qui coordonne avec la Faculté de common law (1 400 étudiants) une partie de ses besoins administratifs dans des domaines comme les technologies de l'information et la facilitation de la recherche.

Presque quotidiennement, l'EEG serait le théâtre d'une foule d'activités : conférences en toutes sortes, débats, présentations d'articles, visites d'auteurs, etc. De grandes personnalités nationales et internationales viendraient à l'EEG pour exposer leurs idées. La gestion et la coordination de ces événements nécessitera un personnel expert dans l'organisation de conférences, dans les communications, dans l'octroi de contrats et dans les médias sociaux.

Étant donné le désir qu'ont les professeurs d'obtenir une grande visibilité publique, il faudrait aménager des studios pour la transmission sur Internet, avec une toile de fond de qualité professionnelle identifiant l'Université d'Ottawa.

Tout institut ou centre de recherche du campus s'intéressant au thème des études gouvernementales pourrait trouver accueil à l'EEG. Actuellement, cela pourrait comprendre :

- Le CÉPI (Centre d'études en politiques internationales)
- L'Institut de recherche sur la science, la société et la politique
- L'Institut de l'environnement
- Le Centre en gestion et politiques publiques
- Le Centre de recherche en comptabilité et en gouvernance CGA-Canada
- Le Centre de recherche en fiscalité des CGA
- Le Centre de droit et de politique commerciale
- Le Centre d'études en gouvernance

L'hébergement de centres et d'instituts de recherche est une pratique courante dans les autres écoles des études gouvernementales d'avant-plan. En tablant sur l'expertise du corps professoral et les ressources financières disponibles, on pourrait également créer d'autres centres et instituts, comme l'Institut d'études financières, actuellement proposé.

Finances et levée de fonds

À l'Université d'Ottawa, il n'existe pas de règle écrite ou de norme établie qui oblige chaque faculté, école ou département à être financièrement viable.

En fait, les particularités de la formule de financement provinciale font que les programmes de premier cycle produisent davantage de revenus nets que les programmes d'études supérieures. Les programmes qui peuvent fonctionner avec de grandes classes sont en meilleure situation financière que les autres. De plus, certains programmes de l'Université d'Ottawa doivent être subventionnés en raison de l'obligation d'offrir une gamme complète de cours en anglais et en français. L'équilibrage entre les excédentaires et les déficitaires a habituellement lieu à l'intérieur de la faculté. On peut également procéder à un équilibrage interfacultaire avec les ressources de l'administration centrale.

Cependant, tout programme déficitaire est vulnérable aux changements, et même, dans certains cas, à l'annulation. Bien entendu, l'Université peut aussi juger que les avantages d'un programme pour sa réputation, pour l'avancement du savoir, etc., justifient le maintien d'un investissement stratégique constant.

Dans la réorientation des programmes existants, il importe de considérer les impacts financiers et budgétaires. Une étude préliminaire menée au profit de la Faculté des sciences sociales pour l'année universitaire 2010-2011 a révélé que l'ESAPI, qui offre principalement des programmes d'études supérieures, était en situation de déficit net selon la formule de financement existante. Les données montraient également que l'ESAPI affichait un ratio professeurs/étudiants exceptionnellement faible au vu des normes universitaires. L'École d'études politiques, qui offre des programmes de premier cycle et des programmes d'études supérieures, présente quant à elle un excédent net. Même si les résultats financiers de ces deux écoles laissent croire que la structure des unités représente un facteur important, c'est là un enjeu auquel il faut porter attention.

Un des postulats de base du présent plan conceptuel est qu'une EEG arrivée à maturité ferait ses frais, selon le modèle de financement existant. Cela signifie que ses sources de revenu, y compris les recettes externes provenant d'un fonds de dotation ou d'ailleurs, doivent être prévisibles et fiables. En bout de piste, la portée des activités de l'EEG sera directement tributaire de l'efficacité avec laquelle elle génère des recettes.

Principale source de revenu, le processus de recrutement d'étudiants serait établi de façon à assurer la viabilité financière de l'EEG mais aussi à faire en sorte que les étudiants qui s'inscrivent sont d'un calibre élevé et que tous les diplômés trouvent un emploi adéquat. En même temps, le ratio professeurs-étudiants serait inférieur à la cible fixée pour l'Université.

En démarrant un nouveau programme, en comblant des lacunes, en offrant au pays des recherches pratiques et avant-gardistes, l'EEG pourrait être reconnue comme l'école de prédilection au Canada pour les personnes qui visent des postes de leadership dans les fonctions publiques canadiennes. La valeur associée au programme de maîtrise en études gouvernementales justifierait des droits de

scolarité plus élevés. En même temps, on créerait des bourses d'études spéciales au niveau de premier cycle et des cycles supérieurs pour aider à attirer les meilleurs candidats.

Les ingrédients essentiels au succès de l'école sont un leadership robuste, une administration efficace et un soutien significatif aux programmes. Puisque l'école a un caractère multidisciplinaire et interdisciplinaire et qu'elle cherche à mener le peloton au Canada, elle aura besoin d'un soutien supérieur à celui habituellement offert au niveau universitaire.

La levée de fonds serait dirigée par les leaders et les conseillers de l'EEG, avec le soutien du bureau du vice-recteur aux relations extérieures. Le budget prévoirait des dons externes d'environ un million de dollars par année, ce qui comprend les dons de particuliers, de fondations, d'entreprises et de gouvernements. Ce financement peut provenir à la fois des revenus de dotations, d'engagements pluriannuels et de dons annuels. À défaut de pouvoir obtenir un financement de cette ampleur, il faudrait alors réduire en conséquence les activités des programmes et les bourses d'études.

Les activités de perfectionnement professionnel, la formation continue et certains cours d'été répondraient à une demande diversifiée et seraient majoritairement offerts contre recouvrement des coûts. Environ 10 % du montant estimatif d'un million de dollars qu'on prévoit obtenir grâce au programme de formation continue serait retourné à l'EEG, pour ses activités. Au fil de sa croissance et de sa maturation, le programme de formation continue pourrait fort bien devenir une importante source de recettes nettes pour l'école.

Les ressources seraient consacrées aux programmes et non aux installations. Un foyer permanent et une adresse désirable, aussi souhaitables puissent-ils être, ne constituent pas une priorité. Considérant la taille projetée du corps professoral et du personnel de l'EEG, le 15^e étage du pavillon des sciences sociales, actuellement vacant, conviendrait tout à fait à l'école.

Une question couramment posée par les départements de la Faculté des sciences sociales, et par d'autres facultés, avait trait aux avantages qu'ils pourraient tirer d'une EEG. Souvent, les professeurs de ces secteurs pourraient participer aux projets *Carrefour* ou donner des cours à l'EEG (avec pleine indemnisation des facultés d'attache). Cela profiterait aux départements de la Faculté des sciences sociales, dans la mesure où le déficit de l'ESAPI ne viendrait plus drainer les ressources facultaires. Si l'EEG réussit à obtenir des fonds de dotation et des dons, elle pourrait partager cet argent avec les départements et les facultés qui ont procédé à des affectations multiples au profit de l'EEG. Autrement dit, toutes les unités qui contribuent au succès de l'EEG peuvent directement partager les fruits de ce succès.

Selon bon nombre des personnes interviewées, la seule façon de rendre l'école viable serait qu'un important donateur soit disposé à verser des millions de dollars dans un fonds de dotation qui viendrait financer la nouvelle école. Même si cela aiderait à démarrer le programme et à soutenir toute une gamme d'activités, nous estimons que le bien-fondé de l'EEG est suffisamment solide pour que le projet soit viable et puisse aller de l'avant même en l'absence d'un important donateur.

École des études gouvernementales – Budget annuel pro forma d'état stable
Recettes
Droits de scolarité et URB

580 droits de scolarité de premier cycle et URB X 11 346 \$	6 580 680\$	
480 droits de scolarité des cycles supérieurs et URB (19 136 \$)	8 802 560\$	
	15 383 240\$	
Supplément aux droits de scolarité pour la maîtrise en études gouvernementales (420 X 2 500)	1 050 000\$	16 433 240\$

Formation continue

Centre en gestion et politiques publiques	1 100 000\$	
Nouveaux programmes	1 000 000\$	2 100 000\$

Autres

Recherches à contrat	100 000\$	
Dons externes	1 000 000\$	1 100 000\$

Total des recettes
19 633 240\$
Dépenses
Administration centrale

55 % de tous les droits de scolarité et URB	9 038 282\$	
Moins un rajustement provisionnel au budget de base	(2 000 000)\$	5 038 282\$

Bureau du directeur exécutif

Directeur exécutif	250 000\$	
Directeur associé	150 000\$	
Directeur administratif	100 000\$	
Soutien administratif (2)	100 000\$	600 000\$

Secrétariat des études et secrétariat de programme

Gestion (2)	160 000\$	
Personnel (10)	500 000\$	660 000\$

Salaires des professeurs

3 chaires de recherche (Canada/dotation)	-	
40 professeurs X 130 000 \$	5 200 000\$	
Conférencier de session (20 cours : 5 ETP)	150 000\$	
Assistants d'enseignement	100 000\$	5 450 000\$

Activités

Carrefour, programmes et événements	750 000\$	
Voyages (visiteurs, étudiants, professeurs)	250 000\$	
Marketing et rayonnement	200 000\$	1 200 000\$

Aide financière, bourses d'études (en sus de l'offre normale)

Premier cycle (150 X 4 000 \$)	600 000\$	
Deuxième cycle (210 X 6 000 \$)	1 260 000\$	1 860 000\$

Formation continue

Centre en gestion et politiques publiques	1 100 000\$	
Nouveaux programmes	900 000\$	2 000 000\$

Autres

Compensation aux autres facultés de l'Université d'Ottawa – Allègement de la charge d'enseignement pour travailler à des projets		500 000\$
Comités consultatifs et professionnels en résidence		300 000\$

Dépenses totales
19 608 282\$
Excédent net
24 958\$

Notes explicatives sur le budget de fonctionnement pro forma :

- Le budget de fonctionnement est un budget « d'état stable », au sens où il postule que tous les étudiants des quatre années du premier cycle et tous les étudiants des cycles supérieurs sont en place. Il suppose également un niveau d'activité relativement avancé dans les programmes de formation continue. Il faudrait mener des études plus approfondies pour étayer l'estimation de la demande provenant des étudiants.
- L'administration centrale conserverait 55 % des droits de scolarité et des URB, ce qui est la norme pour toute « croissance » des recettes à l'Université. Même si ce pourcentage de 55 % s'applique à toutes les facultés, les facultés ont reçu un budget de base quand ce système a été mis en œuvre. Dans le cas de l'École des études gouvernementales, un budget de base de l'ordre de 2 millions de dollars serait approprié. Selon cette hypothèse, 57 % des droits de scolarité et des URB iraient à l'École d'études gouvernementales, et 43 % à l'administration centrale.
- Le *Centre en gestion publique et politiques publiques* a un budget qui lui permet de faire ses frais.
- On prévoit que les programmes de formation continue associés à l'EEG généreront des recettes d'un million de dollars, dont 10 % sera retourné à l'EEG pour l'aider à financer ses recherches et autres activités.
- Les recherches à contrat menées par les professeurs et les étudiants des cycles supérieurs produiraient des recettes nettes de 100 000 \$.
- Le budget n'indique aucun montant provenant des conseils subventionnaires. On s'attend à ce que le CRSH verse une importante contribution pour couvrir les coûts associés aux projets de recherche *Carrefour*.
- L'effectif non enseignant est, en nombres relatifs, comparable à celui de la Faculté de droit civil, qui accueille environ 800 étudiants.
- Pour encourager la coopération interfacultaire, on prévoit une provision de 500 000 \$ qui permettra à l'EEG d'indemniser les autres facultés pour les professeurs qui travaillent à des projets et à des initiatives de l'EEG, comme les projets *Carrefour*.

Transition vers l'École d'études gouvernementales

La révision ou la création d'unités scolaires est une entreprise pluriannuelle qui fait appel à toutes les facettes de l'Université. Cependant, l'application d'un processus décisionnel long et fastidieux qui tente de résoudre tous les problèmes pourrait sonner le glas de ce qui pourrait autrement s'avérer une proposition judicieuse pour l'Université. Il serait préférable que la décision – positive ou négative – sur la création d'une l'EEG fasse l'objet d'un processus accéléré, où toutes les étapes d'examen et d'approbation seraient assorties de délais clairs.

Malgré le temps requis pour mettre sur pied des programmes et des activités, une EEG – si l'on décide d'en créer une – pourrait être opérationnelle dans un délai relativement court. On pourrait immédiatement former un comité de planification et de transition et établir des initiatives de financement.

On pourrait constituer les comités consultatifs et commencer à chercher le premier directeur exécutif ou le premier doyen. Il pourrait être utile d'embaucher un dirigeant intérimaire qui pourrait entamer le processus d'établissement d'un bureau et d'embauche du personnel de soutien. Avant même que des étudiants ne soient acceptés à l'EEG, on pourrait concevoir les programmes et lancer l'initiative *Carrefour*.

Les professeurs pourront être mutés à l'EEG quand les programmes seront prêts. Autrement dit, l'EEG pourrait commencer à accueillir ses premiers étudiants en septembre 2015.

Annexe A – Principales questions et observations au sujet d'une École d'études gouvernementales

Cette section présente les principales questions et observations formulées lors de nos entrevues et de nos recherches préliminaires.

1. Opinions largement partagées chez les personnes interviewées

- Dans l'ensemble, c'est une excellente idée qui présente un énorme potentiel pour l'Université et pour le pays.
- L'idée est dans l'air depuis de nombreuses années; peu de détails ont émergé et les progrès se font rares. Une vision vague, alimentée par les relations extérieures et la levée de fonds plutôt que par l'enrichissement du savoir universitaire. L'activité universitaire doit primer.
- Il ne faut pas faire de promesses trop ambitieuses et créer un engouement auquel on ne pourra donner suite. Il est préférable de circonscrire davantage l'action et de mener le peloton mondial dans ce que nous faisons.
- Aucune autre université canadienne n'occupe cet espace. L'Université d'Ottawa peut combler le vide par quelque chose d'unique.
- L'initiative *Carrefour* est brillante et stimulante et encourage la recherche, rehausse la réputation de l'Université d'Ottawa et peut attirer de nouveaux fonds. On peut rapidement la mettre en chantier et arrimer l'Université d'Ottawa à la communauté de recherche internationale. Elle peut être le projet-amiral qui permettra à l'Université de se démarquer, qui lui vaudra les louanges des journalistes, des chercheurs et des leaders politiques. Mais le parcours sera ardu, puisque les chercheurs universitaires sont des gens hautement spécialisés et peu enclins au travail multidisciplinaire et interdisciplinaire.
- On ne veut pas d'une structure virtuelle à participation sporadique. Pour des résultats optimaux, il faut que les gens travaillent en étroite proximité, bien qu'on puisse inviter occasionnellement des visiteurs.
- Loger l'école dans un immeuble distinct serait une excellente idée, mais non prioritaire.
- Le programme de professionnels en résidence doit faire l'objet d'une finalité nette, d'attentes claires et d'un effort plus constant.
- Il faut décrire l'EEG avec concision et clarté, en indiquant comment elle se distingue des autres programmes actuellement offerts. Il faut réfléchir aux problèmes à résoudre, tant pour le pays que pour l'université.
- La création et le succès de l'EEG nécessitent absolument de nouveaux fonds.

2. Préoccupations des professeurs de l'ESAPI

- Les professeurs de l'ESAPI sont fiers des recherches de calibre mondial qu'ils ont réussi à mener en peu de temps. Ils ne veulent pas risquer d'incorporer l'ESAPI à l'EEG si cela ne s'accompagne pas d'un important nouvel apport financier qui leur permettra de faire tout ce qu'ils font déjà, et beaucoup plus encore.
- Avec plus de fonds, on pourrait élargir et approfondir les recherches menées aujourd'hui, mais bon nombre des personnes interviewées ne prévoient pas de grande réorientation stratégique.
- On craint d'avoir à créer et à financer un nouveau palier de bureaucratie administrative. Le soutien dont bénéficie actuellement la Faculté des sciences sociales est substantiel et apprécié.

3. Idées ou inquiétudes des professeurs de la Faculté des sciences sociales non rattachés à l'ESAPI

- Avant de créer un nouveau programme, il faut régler les chevauchements des programmes existants.
- Il est difficile de distinguer les programmes actuels de l'École d'études politiques de ceux de l'ESAPI, spécialement pour une personne de l'extérieur.
- Si la création de l'EEG ne fait que donner plus de ressources et de privilèges à l'ESAPI, le projet sera fortement combattu. L'ESAPI est déjà perçue comme une unité hautement privilégiée, où les charges d'enseignement sont très légères.
- Un nouveau programme risque de détourner des étudiants des études disciplinaires.
- L'EEG doit avoir quelque chose qui profite aux départements existants.
- On pourrait constituer l'EEG en institut relevant du vice-recteur à la recherche, ce qui en ferait un partenariat symétrique ouvert à toutes les facultés. Elle pourrait compléter les structures existantes, en ayant la souplesse et la capacité nécessaires pour faire face à un monde en rapide évolution.
- L'EEG pourrait offrir un programme de doctorat professionnel, et peut-être un programme de maîtrise plus professionnel (c'est-à-dire moins axé sur une grande thèse, et d'une durée d'un an plutôt que de deux ans).
- L'EEG devrait se démarquer des programmes actuellement offerts.
- On pourrait inviter pour un mois ou deux des superstars de l'extérieur de l'Université.

4. Point de vue des professeurs de l'extérieur de la Faculté des sciences sociales ayant un lien avec le gouvernement

- Les autres facultés ont besoin d'un point d'entrée clair et net à l'EEG.
- En logeant l'EEG dans la Faculté des sciences sociales, on pourrait restreindre les possibilités de coopération.

- La multidisciplinarité nécessite un modèle commun de gouvernance où tous les participants et intervenants peuvent être représentés.
- Par son mandat et ce qu'on pourrait en attendre, l'EEG serait différente de l'actuelle ESAPI. L'ESAPI comporte plusieurs excellents membres, mais pas suffisamment pour former un noyau complet.
- Si l'EEG ne voit pas le jour, certaines facultés créeront elles-mêmes des programmes pour répondre aux besoins du gouvernement.

5. En quoi l'EEG se démarquera-t-elle de toutes les autres écoles de politiques actuellement créées?

- L'*Atlas of Public Management* recense au Canada 22 programmes d'études supérieures en politiques publiques et en administration publique, offerts par 18 universités⁶.

Écoles de deuxième cycle de politiques et d'administration publique au Canada

1. Université de Calgary, School of Public Policy, Maîtrise en politiques publiques
2. Université Carleton, School of Public Policy and Administration, Maîtrise ès arts en administration publique
3. Université Carleton, Norman Paterson School of International Affairs, Maîtrise ès arts
4. Université Concordia, Département de sciences politiques, Maîtrise en politiques publiques et en administration publique
5. Université Dalhousie, School of Public Administration, Maîtrise en administration publique
6. École nationale d'administration publique, Maitre en administration publique
7. Université Laval, Département de science politique, Maîtrise en affaires publiques
8. Université du Manitoba – Université de Winnipeg, Maîtrise en administration publique
9. Université de Moncton, Département d'administration publique, Maîtrise en administration publique
10. Université d'Ottawa, École supérieure d'affaires publiques et internationales, Maîtrise ès arts en affaires publiques et internationales
11. Université d'Ottawa, Écoles d'études politiques, Maîtrise ès arts en administration publique
12. Université Queen's, School of Policy Studies, Maîtrise en administration publique
13. Université Ryerson, Département de politique et d'administration publique, Maîtrise ès arts en politiques et en administration publiques
14. Université Simon Fraser, School of Public Policy, Maîtrise en politiques publiques
15. Université de Saskatchewan – Université de Regina (Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy), MPP et MPA
16. Université de Toronto, Munk School of Global Affairs, Maîtrise en mondialisation

⁶ Tiré de <http://portal.publicpolicy.utoronto.ca/en/Pages/index.aspx>.

17. Université de Toronto, École de politiques publiques et de gouvernance, Maîtrise en politiques publiques
18. Université de Victoria, School of Public Administration, Maîtrise en administration publique
19. Université de Waterloo, Faculté des arts, Maîtrise en service public
20. University of Western Ontario, Programme de gouvernement local, Maîtrise en administration publique
21. Université York, Glendon School of Public and International Affairs, Maîtrise en affaires publiques et internationales
22. Université York, Programme d'études supérieures en politiques publiques, en administration et en droit, Maîtrise en politiques publiques, en administration et en droit

- Aucune école canadienne n'a le statut de faculté.
- Aucune école canadienne n'a mis en place un programme de recherche multidisciplinaire et interdisciplinaire qui aborde de façon stratégique des enjeux contemporains.
- Aucune école canadienne n'a noué de partenariat avec des écoles internationales de premier plan.
- Aucune école canadienne n'a une pertinence pour les trois ordres de gouvernement.
- Aucune université canadienne n'a de faculté ou d'unité appelée « École d'études gouvernementales ».
- Les diplômés de certains programmes d'études internationales en politiques publiques ont de la difficulté à trouver un emploi.

6. Quelles leçons peut-on tirer des écoles de gouvernement américaines?

- Aux États-Unis, 282 programmes sont inscrits à la *National Association of Schools in Public Affairs and Administration (NASPAA)*. Voici les programmes classés en tête de liste pour 2012 par le *US News and World Report*.

Peloton de tête des écoles américaines d'études supérieures en politiques publiques et en administration publique

1. Syracuse University (Maxwell) Syracuse, NY
2. Indiana University–Bloomington Bloomington, IN
3. Harvard University (Kennedy) Cambridge, MA
4. University of Georgia Athens, GA
5. Princeton University (Wilson) Princeton, NJ
6. New York University (Wagner) New York, NY
7. University of California–Berkeley (Goldman) Berkeley, CA
8. University of Southern California (Price) Los Angeles, CA
9. Carnegie Mellon University (Heinz) Pittsburgh, PA
10. University of Kansas Lawrence, KS

11. University of Washington (Evans) Seattle, WA
12. American University Washington, DC
13. George Washington University (Trachtenberg) Washington, DC
14. University of Michigan–Ann Arbor (Ford) Ann Arbor, MI
15. University of Wisconsin–Madison (La Follette) Madison, WI

- Ce qui ressort clairement de la majorité des écoles américaines, c'est que leurs recherches sont ancrées dans les enjeux d'actualité et que leurs programmes mènent à une carrière. La plupart des écoles présentent une solide orientation professionnelle et ont un statut de faculté distincte.
- À titre d'information générale, il y a lieu d'examiner la structure et le mandat de quelques-unes des écoles de gouvernement américaines de premier plan. Nous avons choisi à cette fin la Harvard Kennedy School, Carnegie-Mellon (Heinz) et la Sanford School Of Public Policy de l'Université Duke.

Harvard Kennedy School (HKS)

Selon le site Web de la Harvard Kennedy School (anciennement la Kennedy School of Government), l'école a été fondée durant la Grande dépression, « à l'époque où le gouvernement était confronté à des défis historiques, au pays comme à l'étranger ».

La HKS se dit « vouée à une réflexion et à une action... qui débouchent sur de nouvelles idées audacieuses ». Elle entend préparer les étudiants à s'attaquer aux enjeux du moment et ensuite à assumer un leadership, « unis par un désir commun d'édifier un monde meilleur... de promouvoir l'intérêt public ... et de formuler les idées qui permettront de résoudre nos plus complexes problèmes publics ». Cette approche interdisciplinaire conjugue « des démarches novatrices et des alliances non traditionnelles au profit de l'intérêt public ... dans le binôme formé par la rigueur universitaire et la pertinence du monde réel ».

Constituée à partir d'un don de deux millions de dollars (l'équivalent d'environ 34 M\$ US actuels), l'école compte 188 professeurs, dont 51 professeurs permanents, 21 professeurs adjoints ou agrégés, 42 conférenciers (ordinaires ou principaux) et 51 professeurs auxiliaires à temps partiel⁷. Elle a un budget annuel d'environ 150 M\$.

Quelque 1 000 étudiants à temps plein (dont 40 % proviennent de l'étranger) sont inscrits aux programmes de maîtrise. Voici les programmes menant à un grade :

- Maîtrise en politiques publiques
- Maîtrise en administration publique/développement international
- Maîtrise en administration publique
- Maîtrise de mi-carrière en administration publique

⁷ <http://www.hks.harvard.edu/about/history/hks-facts>

- Programmes conjoints et simultanés

Cinq programmes de doctorat, accueillant environ 160 étudiants, sont administrés conjointement avec la Graduate School of Arts and Sciences de l'Université Harvard.

- Ph.D. en politiques publiques
- Ph.D. en économie politique et en gouvernement
- Ph.D. en politiques de santé
- Ph.D. en gouvernement et politiques sociales

Les recherches sont effectuées principalement par l'entremise de 15 centres et 60 programmes.

Quelque 3 000 étudiants suivent des cours pour les cadres de direction, dont la moitié de l'extérieur des États-Unis.

Outre le corps professoral, la HKS emploie 473 personnes :

- | | |
|-----------------------------|-----|
| • Programmes d'enseignement | 105 |
| • Programmes de recherche | 197 |
| • Administration/soutien | 473 |

Avec un effectif étudiant totalisant quelque 22 000 personnes, l'Université Harvard compte également un département de gouvernement, qui relève de la Faculté des arts et des sciences et offre des programmes de premier cycle (570 étudiants) et de niveau supérieur (165 étudiants). Il existe une liste préapprouvée de cours de la HKS qui donnent droit à des crédits au Département de gouvernement.

Sanford School Of Public Policy de l'Université Duke

Établie en 1971, la Sanford School of Public Policy produit annuellement quelque 175 diplômés. Elle offre des programmes sélectifs de maîtrise en politiques publiques et en politiques de développement international. Les candidats à la maîtrise en politiques publiques peuvent également obtenir des grades professionnels conjoints ou simultanés en droit, en affaires, en divinité, en médecine ou en politique environnementale.

Le doyen est guidé par un « board of visitors » (conseil d'administration) bénévole, dont les membres formulent des conseils sur le curriculum, les programmes, le développement de l'école, les relations externes et d'autres questions. En plus de ce rôle, ils servent de mentors pour les étudiants, parrainent des stagiaires, organisent des événements pour les étudiants et prêtent main-forte aux programmes de perfectionnement et de soutien en vue de fournir des bourses aux stagiaires diplômés.

Le corps enseignant multidisciplinaire comprend des professionnels expérimentés, par exemple d'anciens ambassadeurs ou journalistes.

L'énoncé de mission insiste sur l'importance d'enseigner aux étudiants comment faire changer les choses dans les complexes enjeux de politiques du monde contemporain.

Le curriculum forme les étudiants en analyse politique et économique, leur montre comment diriger des gens et des organisations et leur instille une solide éthique décisionnelle.

Les études comprennent des cours et un stage axé sur les politiques.

Vingt-quatre centres de recherches interdisciplinaires approfondissent enjeux stratégiques vitaux dans divers domaines :

- Politique de santé
- Politique sociale
- Éthique
- Politique environnementale
- Médias et journalisme

Carnegie Mellon – John Heinz III College

Fondé en 1968 sous le nom de School of Urban and Public Affairs, le John Heinz III College aborde les questions d'intérêt public selon une approche d'analyse systémique. Ce collège chapeaute deux écoles, l'une à Pittsburgh en Pennsylvanie et l'autre à Adelaide en Australie.

La School of Public Policy and Management accueille près de 200 étudiants, et la School of Information Systems and Management, une centaine environ par année. Les deux écoles se distinguent par leur sous-spécialisation en fonction des domaines d'intérêt professionnel.

School of Information Systems & Management

- Gestion des systèmes d'information
- Politiques et gestion de la sécurité de l'information
- Technologie de l'information
- Technologie de l'information – Australie
- Dirigeant principal de l'information
- Dirigeant principal de la sécurité de l'information
- Caucus iSchools

School of Public Management and Policy

- Politiques publiques et gestion
- Politiques publiques et gestion – Australie
- Politiques publiques et gestion – DC
- Gestion publique

- Gestion des arts
- Gestion de l'industrie du divertissement
- Politique et gestion de la santé
- Biotechnologie et gestion
- Gestion médicale
- Negotiation Academy for Women

Les quatre principes de base du collège sont les suivants : résolution de problèmes concrets; innovation; diversité; leadership compatissant.

7. Pourquoi l'Université devrait-elle avoir à la fois une École des études gouvernementales et une École d'études politiques? N'ont-elles pas la même fonction?

- L'EEG est une institution multidisciplinaire et interdisciplinaire, axée sur les enjeux contemporains, qui prépare les étudiants à faire carrière dans la fonction publique.
- L'École d'études politiques évolue dans un environnement plus théorique. Elle n'est pas axée sur la carrière et ne s'arrime pas nécessairement aux problèmes contemporains de politiques publiques et d'administration publique au Canada.

8. Comment les départements, les professeurs et les étudiants de l'extérieur de l'EEG profiteraient-ils de sa création?

- Les étudiants et les professeurs de toutes les facultés seront invités à participer aux projets *Carrefour* et aux autres initiatives de recherche.
- Les professeurs des autres facultés profiteront des liens que l'EEG nouera avec les hauts fonctionnaires, les médias, les bailleurs de fonds de recherches et les autres décideurs.
- Des professeurs d'autres facultés donneraient aux étudiants de l'EEG des cours faisant partie du tronc commun de l'EEG.
- La viabilité financière de l'EEG sera un atout pour l'Université.
- Les fonds de dotation et les autres dons pourraient être partagés avec les facultés qui font des nominations multiples avec l'EEG.
- L'EEG contribuera positivement à la réputation de l'Université.

9. Quels seraient les liens entre l'École des études gouvernementales et l'École de la fonction publique du Canada?

- L'École de la fonction publique du Canada ne mène pas de recherche et ne décerne pas de grade.
- Les cours de perfectionnement professionnel et de formation continue offerts à l'Université d'Ottawa coûtent, semble-t-il, environ la moitié de ceux donnés par l'École de la fonction publique du Canada.
- Les deux écoles n'entretiendraient pas de lien direct. L'orientation donnée à l'École de la fonction publique du Canada n'aura aucune incidence sur l'EEG.

10. Est-ce que le Centre en gestion et politiques publiques cadrerait bien dans une École des études gouvernementales? Pourrait-il produire des recettes nettes pour l'école, qui aideraient à couvrir les dépenses de fonctionnement?

- Le Centre en gestion et politiques publiques donne un programme de certificat rattaché à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales. Il offre un perfectionnement professionnel avancé aux cadres prometteurs de la fonction publique.
- Le programme du Centre en gestion et politiques publiques accueille annuellement environ 24 personnes. Il couvre essentiellement ses frais avec un budget annuel de 1,1 M\$. Les participants y consacrent environ 1,5 journée par mois, durant laquelle ils travaillent avec des leaders du gouvernement et de la politique. Le programme comprend des visites internationales.
- Ce programme offre à l'Université une inestimable valeur ajoutée : les liens qu'il permet de nouer avec les hauts fonctionnaires et les étoiles montantes des ministères fédéraux. En fait, les candidats se bousculent au portillon du Centre, et les sous-ministres fédéraux se livrent concurrence pour y faire admettre leurs employés les plus prometteurs.
- Le Centre cadrerait naturellement dans l'enveloppe de l'EEG, même si son directeur fait remarquer qu'il ne doit pas être perçu comme une source nette de revenu. Cela pourrait changer au fil du temps, mais le Centre lui-même est de taille modeste et ne pourrait vraisemblablement jamais pas produire de recettes nettes substantielles.

11. Quelles sont les possibilités qu'une École des études gouvernementales puisse offrir en permanence de la formation continue?

- Le Centre de formation continue offre un vaste éventail de cours et de certificats de perfectionnement professionnel destinés aux fonctionnaires. Cela comprend notamment des programmes de gestion et de formation, ainsi que des ateliers d'une journée et de deux journées sur la gouvernance publique. Les programmes ayant pour thème le gouvernement sont les suivants :

- Conception des politiques et des programmes
 - Gestion axée sur les résultats
 - Planification et gestion stratégique
 - Évaluation de programme
 - Approvisionnement et gestion des contrats
 - Valeurs, éthique et bonne gouvernance
 - Leadership et gestion du changement
 - Politique et gouvernance du logement social
- Le Centre recueille annuellement des recettes d'environ 3 M\$, dont quelque 8 % sont retournés à l'administration centrale.
 - Les cours, qui sont donnés et gérés de façon professionnelle, sont encensés par les participants et sont offerts dans un milieu hautement professionnel (au 12^e étage du pavillon Desmarais).
 - Les dirigeants du Centre estiment qu'en s'associant à l'EEG, il serait possible d'augmenter les recettes d'un million de dollars, dont 8 à 10 % reviendraient à l'école.

Annexe B : Liste des personnes interviewées

	Nom	Affiliation	Titre
1	Allan Rock	Administration centrale	Recteur
2	Christian Detellier	Administration centrale	Vice-recteur aux études
3	Marc Joyal	Administration centrale	Vice-recteur aux ressources
4	Louis de Melo	Administration centrale	Vice-recteur aux relations extérieures
5	Diane Davidson	Administration centrale	Vice-rectrice à la gouvernance
6	Luc Gauthier	Administration centrale	Chef de cabinet du vice-recteur à la recherche
7	Denis Cossette	Administration centrale	VP associé – Ressources financières
8	Pierre Mercier	Administration centrale	VP associé : Recherche institutionnelle et planification
9	Victoria Diaz	Administration centrale	Directrice adjointe : Recherche institutionnelle et planification
10	Serge Blais	Formation continue	Directeur
11	Sylvain Leduc	Formation continue	Directeur adjoint
12	Marcel Merette	Faculté des sciences sociales	Doyen
	Cathy McClinton	Faculté des sciences sociales	Directrice administrative
13	Catherine Liston-Heyes	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Directrice
14	Robert Asselin	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Gestionnaire - Relations gouvernementales
15	Roland Paris	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Professeur agrégé
16	Luc Juliet	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Professeur agrégé
17	Michael Williams	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Professeur
18	David Zussman	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public
19	Philippe Lagassé	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Professeur adjoint
20	James Lahey	École supérieures d'affaires publiques et internationales	Professeur-chercheur invité et directeur du Centre en gestion et politiques publiques
21	Vicky Barham	Département d'économie	Directrice
22	Kevin Page	Faculté des sciences sociales	Chaire de recherche Jean-Luc Pèpin sur le gouvernement canadien
23	Caroline Andrew	École d'études politiques	Directrice, Centre de gouvernance
24	Lauchlan Munro	École de développement international et mondialisation	Directrice
25	Claude Denis	École d'études politiques	Directeur
26	Christian Rouillard	École d'études politiques	Professeur
27	Matthew Patterson	École d'études politiques	Professeur
28	Marc Saner	Professeur agrégé	Département de géographie

			Directeur de l'Institut de recherche sur la science, la société et la politique
29	Nathalie Des Rosiers	Common law	Doyenne
30	Errol Mendes	Common law	Professeur
31	Sébastien Grammond	Droit civil	Doyen
32	Pierre Thibault	Droit civil	Directeur administratif
33	François Julien	École de gestion Telfer	Doyen
34	Greg Richards	École de gestion Telfer	Professeur agrégé
35	Peter Milley	Faculté d'éducation	Professeur adjoint
36	Rees Kassen (Biology)	Faculté des sciences	Professeur agrégé
37	Scott Findlay	Faculté des sciences	Professeur
38	Stewart Elgie	Institut de l'environnement	Directeur
39	Huguette Labelle	uOttawa	Ex-chancelière
40	Jeffrey Simpson	uOttawa	Membre du Bureau des gouverneurs
41	Denis Desautels	uOttawa	Membre du Bureau des gouverneurs
42	Bob Giroux	uOttawa	Membre du Bureau des gouverneurs
43	Charles Antoine St. Jean	uOttawa	Membre du Bureau des gouverneurs
44	Mel Cappe	Université de Toronto	Professeur, School of Public Policy and Governance
45	Ian Clark	Université de Toronto	Professeur, School of Public Policy and Governance
46	Janice Charette	Bureau du Conseil privé	Sous-greffière
47	David Dodge	Bennett Jones	Conseiller principal <ul style="list-style-type: none"> • Ex-chancelier de l'Université Queen's • Ex-gouverneur de la Banque du Canada • Ex-sous-ministre (Finances et Santé)
48	Derek Burney	Norton Rose Fulbright	Conseiller stratégique principal <ul style="list-style-type: none"> • Chancelier : Université Lakehead • Ex-ambassadeur aux États-Unis • Ex-chef de cabinet du Premier ministre
49	Lawrence Martin	Globe and Mail	Chroniqueur <ul style="list-style-type: none"> • Diplômé de la Harvard Kennedy School
50	Peter Harris	CBC	Producteur : Power & Politics
51	Elizabeth Dodswell	Conseil des académies canadiennes	Directrice exécutive
52	Frank Graves	Ekos Research	Président
53	Nik Nanos	Nanos Research	Président <ul style="list-style-type: none"> • Global Fellow, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC • Professeur-chercheur agrégé (Relations Canada-États-Unis), UB-State University of New York