



## L'AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU QUÉBEC

Par **Pierre Moreau**, président de l'Université du Québec

L'avenir du Québec est intimement lié à celui de ses universités. Le Québec et ces dernières doivent s'adapter aux exigences de ces deux phénomènes que sont la mondialisation et l'économie planétaire du savoir.

### 1. LA MONDIALISATION

Depuis 1989 et la chute du mur de Berlin, on assiste à l'arrivée en force dans l'économie de libre marché de trois milliards de nouveaux « capitalistes », hautement motivés qui, venant de pays en émergence, concurrencent directement les pays développés. La particularité de ces pays moins développés est en train de tourner à leur avantage et de devenir un atout pour eux sur le terrain de la concurrence planétaire, et cela dans tous les domaines de l'activité socioéconomique, y compris l'enseignement supérieur. C'est la thèse défendue par Thomas L. Friedman, l'auteur de l'ouvrage *The World Is Flat*.

L'Asie produit annuellement autant de diplômés universitaires en sciences et en technologie que l'Europe et l'Amérique réunies. À titre d'exemple, les sept *Indian Institutes of Technology* rivalisent avec le *Massachusetts Institute of Technology* en matière de qualité de la formation universitaire, mais ils peuvent compter sur un bassin de recrutement de plus d'un milliard d'individus!

### La concurrence mondiale

Cette nouvelle concurrence des pays émergents et en croissance continue – voire exponentielle – ne se limitera pas aux produits bas de gamme, mais s'étendra éventuellement à tous les types de produits et services qui peuvent être numérisés et exécutés à distance par une main-d'œuvre également compétente mais, pour le moment, passablement moins coûteuse.

Les emplois iront à la main-d'œuvre la mieux formée, couplée à des infrastructures compétitives et à un environnement propice à la créativité soutenu par le gouvernement... Les niveaux de vie suivront (Thomas L. Friedman, *The World Is Flat*).

En réponse aux défis concurrentiels imposés par les pays émergents, les pays développés vont rivaliser d'imagination – avec l'apport incontournable de leurs universités – pour demeurer en tête de cordée, engendrant de facto une impulsion concurrentielle supplémentaire à l'échelle planétaire. Les universités devront adapter le profil de leurs diplômés à cette nouvelle réalité.



## La porosité des frontières

Un nombre croissant d'entreprises occidentales sous-traient les services d'ingénierie ou d'informatique vers Bangalore, en Inde, ou délocalisent des pans complets de leurs secteurs de production vers la Chine et les pays émergents pour profiter de facteurs stratégiquement et immédiatement rentables : coût, disponibilité et compétence de la main-d'œuvre, décalages horaires commodes, cadres réglementaires accommodants, réseaux de communication numérisés et réseaux de productions complémentaires et de transport efficaces.

Les frontières politiques cèdent le pas aux alliances commerciales constituées en réseaux et aux chaînes planétaires de production et de distribution. Les pays qui partagent en partenariat les composantes d'un même réseau de production – comme c'est le cas pour les dizaines d'entreprises dans autant de pays différents qui unissent leurs efforts pour construire et assembler les ordinateurs DELL – auront davantage tendance à coopérer qu'à se faire des misères.

## Le Canada

L'économie canadienne s'appuie résolument sur le savoir innovant. Le marché du travail canadien a fait appel à un nombre croissant d'experts du savoir, doublant le nombre d'emplois offerts aux universitaires, qui est passé de 1,9 million en 1990 à 3,8 millions en 2006.

Étonnamment, un ensemble de facteurs, tels l'urbanisation, l'immigration, le statut socioéconomique, les exigences du marché du travail et les considérations financières, contrebalanceront la baisse démographique au chapitre des inscriptions universitaires à temps plein, qui passeront de 70 000 à 150 000 en dix ans. (source : Association des universités et collèges du Canada [AUCC]).

On peut bien sûr prévoir, dans les centres urbains, une croissance de la demande en matière de services d'enseignement supérieur, mais les universités des régions ressources pourront tirer leur épingle du jeu en contribuant, par exemple, à l'émergence d'entreprises régionales et en favorisant la valeur ajoutée de leurs ressources naturelles par une deuxième, voire une troisième transformation.

## Les classements internationaux

Les systèmes de classement internationaux, tel celui de Shanghai, soumettront bientôt toutes les universités de la planète à des comparaisons et à des évaluations systématiques de leurs formations, de leurs diplômes et de leur performance en matière de recherche. Une pression croissante s'exercera donc sur elles, afin qu'elles améliorent la transparence de leur image internationale.

Ces nouveaux classements auront pour effet de permettre la création de réseaux institutionnels et d'alliances universitaires internationales, une stratégie de plus en plus utilisée pour augmenter le potentiel de la recherche conjointe, la mobilité universitaire, la visibilité et le pouvoir d'attraction des étudiants et des jeunes chercheurs.

Par exemple, l'université américaine de Yale et l'université chinoise de Fudan ont joint leurs compétences respectives dans le domaine de la génétique, l'une fournissant la qualité de son savoir-faire de pointe, l'autre la quantité et la qualité de sa main-d'œuvre.

## 2. L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

L'économie du savoir, ce deuxième grand phénomène de la mondialisation, fait appel au savoir et à la matière grise des travailleurs – les talents de la classe créative – qui seront les ressources naturelles du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'économie du savoir se construit sur des compétences tels :

- la capacité de produire du savoir;
- le savoir-faire pour développer, appliquer ou transférer ce savoir et lui donner une valeur ajoutée, créatrice de richesse; et
- l'anticipation et l'ouverture d'esprit permettant de transmettre le savoir à la relève qui étudie en formation initiale et à la main-d'œuvre, au moyen de la formation continue, qui doit demeurer active et productive sur un terrain en évolution rapide et constante.

## Condamnés à innover

La mondialisation et l'économie du savoir nous condamnent donc tous à l'adaptation et à l'innovation constantes et confirment la formation de haut niveau en tant qu'atout concurrentiel et passage obligé, puisque c'est de l'enseignement supérieur que viennent les travailleurs du savoir, les *knowledge workers* de la classe créatrice.

## La formation de haut niveau

Nos diplômés sont-ils outillés pour faire face à cette concurrence, pour être professionnellement fonctionnels dans une économie du savoir mondialisée?

En 1999, les dirigeants politiques européens ont enclenché le processus de Bologne pour harmoniser les cursus universitaires de 27 pays d'Europe d'ici 2010, selon le modèle LMD : licence, maîtrise, doctorat. Cette standardisation du cheminement universitaire, le modèle québécois, qui se distingue par son organisation atypique, devra l'envisager.

L'Europe ne tente pas d'uniformiser les formations, mais de découper certains cheminements universitaires pour permettre la mobilité de ses étudiants vers des universités d'autres pays et, au retour, la reconnaissance par leurs universités des formations réussies à l'étranger.

Près de 10 % des étudiants universitaires et futurs diplômés européens enrichissent ainsi leur formation, s'ouvrent à d'autres cultures et langues, développent leurs compétences en matière de mobilité et de fluidité interculturelle et, du coup, leur identité européenne, tout en se construisant des *curriculum vitae* sur mesure.

Rien de tel en Amérique du Nord. Combien de nos étudiants québécois sont suffisamment bilingues? À l'automne 2004, des 259 057 étudiants inscrits dans les universités québécoises, 1 217 l'étaient à l'étranger et seulement 73 aux États-Unis! Les universités québécoises doivent continuer à favoriser la mobilité internationale de leurs étudiants et leur ouverture au monde par l'acquisition et la pratique de compétences interculturelles.

## Des compétences mondiales

L'avenir de l'enseignement supérieur au Québec passe par une réflexion sur les compétences. L'économie d'aujourd'hui requiert non seulement une compétence de haut niveau dans les disciplines traditionnelles, mais des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle, dont voici un bref aperçu (source : *Time*, décembre 2006, article de Claudia Wallis et Sonia Steptoe) :

- **Ouverture d'esprit internationale** : citoyens rompus au marché mondial, sensibles aux autres cultures et capables de s'exprimer dans plus d'une langue.
- **Créativité** : aptitude à penser « hors de la boîte », à percevoir des modèles convergents dans le chaos apparent.
- **Transdisciplinarité** : capacité à allier design, mathématiques et art : YouTube, Wikipedia, Google.
- **Intelligence informationnelle** : traitement rapide et efficace de l'information médiatisée, capacité de juger de sa fiabilité, de la gérer, de l'interpréter, d'en valider la véracité et de l'utiliser.
- **Intelligence médiatique** : compétence en matière d'interprétation, de conception et de présentation multimédia.
- **Intelligence émotionnelle et partenariale** : capacité de communiquer en groupe et de travailler en équipe, l'innovation impliquant un grand nombre de personnes et de milieux.
- **Intelligence portable** : pensée critique, liaison interconceptuelle, apprentissage continu.
- **Intelligence synthétique** : aptitude à cibler l'essentiel, nécessaire à la compréhension d'enjeux transdisciplinaires, plutôt qu'à énumérer des séries de détails étroitement disciplinaires; aptitude à privilégier la profondeur plutôt que l'étendue.
- **Capacité de travailler dans un contexte d'économie de moyens et de reconfiguration des processus** en fonction de l'économie et de l'optimisation des ressources.
- **Intelligence pratique, ludique et entrepreneuriale** : aptitude à apprendre en construisant, à s'adapter à des environnements changeants, à innover et à entreprendre.
- **Capacité de mobilité géographique et de fluidité interculturelle.**

Le réseau de l'Université du Québec investit dans le développement et l'acquisition de plusieurs de ces compétences.



## La recherche

Nos universités sont également condamnées à innover en matière de recherche. À l'Université du Québec, nous encourageons les collaborations entre spécialistes de plusieurs disciplines sur une même question pour créer des centres d'excellence d'envergure internationale, plutôt que de nous éparpiller et de disparaître dans la masse.

L'Université du Québec a regroupé ses chercheurs autour de cinq grands chantiers pour l'avenir de la société québécoise : l'eau, la forêt, le développement du territoire, l'énergie et la santé. Il a fallu faire des choix, parfois déchirants, mais l'innovation est à ce prix.

## Les conditions nécessaires à l'économie moderne

En matière de savoir, le Québec doit apprendre à s'adapter à une économie fondée sur un savoir en évolution rapide et constante, où les secteurs de créativité emploieront, comme dans des sociétés comparables, au moins 40 % de la main-d'œuvre.

En matière de savoir-faire, le Québec doit pouvoir innover, appliquer sa créativité de façon continue, demeurer alerte, en mouvement et en contact avec ses réseaux de partenaires.

En matière d'attitude, le Québec doit se faire à l'idée que l'adaptation et l'innovation sont des constantes d'une économie mondiale fondée sur le savoir et que le *statu quo*, l'isolement et la suffisance annoncent des baisses de niveaux de vie.

## 3. LES DÉFIS QUI NOUS ATTENDENT

Dans cette société mondiale du savoir, un des défis du Québec est d'apprendre à ne plus compter que sur ses seules ressources naturelles, mais de plus en plus sur ses ressources humaines et sa matière grise pour assurer son avenir. Ce n'est pas le taux de diplomation universitaire du Québec qui occupe les premiers rangs en Amérique du Nord, mais celui du décrochage de ses jeunes hommes. Au Canada, la plupart des minorités visibles sont plus susceptibles de posséder un diplôme universitaire que l'ensemble de la population (source : AUCC).

Notre société entière doit valoriser les études supérieures auprès de ses jeunes. Représentants politiques, parents, employeurs, universitaires, nous devons tous nous atteler au plus vite à cette corvée dont dépend notre niveau de vie collectif. Le taux de compétitivité du Québec est et continuera d'être fonction de notre capacité à produire et à attirer les talents selon trois vecteurs proposés par le chercheur Richard Florida :

- la technologie : base cognitive validée de l'innovation;
- le talent : la combinaison de talents qui provoque l'innovation;
- la tolérance : l'inclusion proactive des flux de talents et la flexibilité face à ce phénomène.

Alors qu'antérieurement les attraits traditionnels des régions étaient les ressources naturelles, l'excellence manufacturière, la domination militaire et les pouvoirs technologique et scientifique, l'économie du savoir propose de nouveaux attraits : la capacité de mobiliser, d'attirer et de retenir le talent créatif, les *knowledge workers* ou producteurs de savoir, assise de la croissance post-moderne, dont les clés sont : l'investissement en enseignement supérieur, en créativité et en innovation appliquée, et l'ouverture aux idées nouvelles.

## L'enseignement supérieur comme bien public

Il est à prévoir que le Québec ne remettra pas en question le concept d'enseignement supérieur en tant que bien public. Toutefois, ce bien n'étant pas gratuit, il est possible que les Québécois soient conviés à poursuivre leur réflexion sur l'investissement nécessaire à son développement et à son financement de source publique unique.

Quelle portion du coût de l'enseignement supérieur les gouvernements seront-ils en mesure de couvrir par rapport aux autres priorités émergentes de l'État? Comme dans plusieurs autres pays, il y aura des choix difficiles à faire, les gouvernements ne pouvant couvrir à eux seuls l'entièreté du coût des services d'enseignement supérieur comparativement aux pressions financières qu'exercent d'autres secteurs socioéconomiques prioritaires.

## La concurrence entre modèles universitaires

Les modèles universitaires traditionnels affrontent des concurrences croissantes, tant publiques que privées, transfrontalières et internationales, qui offrent des formations spécialisées à distance et sur mesure, souvent créditées, mais toujours adaptées aux besoins de clientèles de moins en moins traditionnelles et issues d'un marché en évolution continue.

Un nombre croissant d'étudiants va privilégier ces types d'enseignement et de cheminements universitaires « de moindre résistance », en ce sens qu'ils sont conçus sur mesure, à l'avantage des étudiants et libres d'irritants fréquemment rencontrés dans des cheminements universitaires plus traditionnels, telles les difficultés à obtenir une reconnaissance des acquis, des équivalences de crédits, des assouplissements aux calendriers trimestriels, etc.

Étant donné ces avantages, les « étudiants clients » sont prêts à assumer le coût de ces formations, à les obtenir hors frontières ou même à se déplacer physiquement pour y avoir accès. Aux États-Unis, les clientèles et le chiffre d'affaires des universités privées de formation à distance ou de formation sur mesure sont en progression constante.

En enseignement supérieur comme dans d'autres domaines, les frontières politiques, linguistiques et autres s'étiolent.

## L'avenir de l'enseignement supérieur au Québec

Notre avenir repose sur notre capacité collective à considérer l'enseignement supérieur comme outil proactif à développer de façon continue plutôt que comme bien collectif définitivement acquis. Nous devons convaincre chaque étudiant, chaque citoyen institutionnel, corporatif, parental, régional, sectoriel et gouvernemental d'y investir et de s'y investir.

## Les nouveaux paradigmes

L'enseignement supérieur doit être vu comme un passage obligé vers le maintien de notre niveau de vie et de développement. Nous entrons dans une période où les universités elles-mêmes devront revoir certains concepts de pertinence socioéconomique, de pragmatisme opérationnel et de reddition de comptes qui occuperont graduellement plus d'espace dans la « zone de confort » des droits acquis.

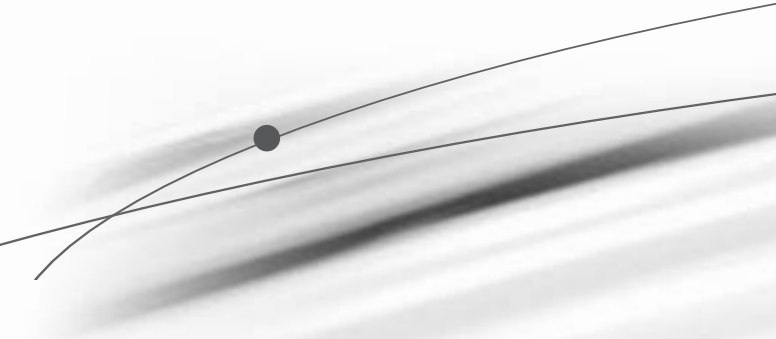
Notre place parmi les pays membres des « Grands » n'est plus garantie par tradition. Nous devons désormais la mériter. Nous devons entreprendre une formidable campagne de valorisation de l'enseignement supérieur comme creuset de compétences tels le savoir iconoclaste, le savoir-faire innovant, tant social que technologique, et des attitudes entrepreneuriales compétitives.

## Le coût

L'éducation est un bien de valeur qui a un prix, d'où la nécessité d'un investissement tant collectif qu'individuel. L'investissement en enseignement supérieur, on l'observe dans les sociétés entreprenantes qu'on voisine de plus en plus, en Asie, en Europe, au Canada et aux États-Unis. Cet investissement vise à la création de la richesse préalable à son partage et au maintien ou à l'accroissement du niveau de vie avant son usufruit. Les sociétés entreprenantes accélèrent le pas et seront plus difficiles à rattraper, si nous ne restons pas dans la course.

## La démographie et la dette publique

Le Québec fait actuellement face à une concentration de contraintes dont une baisse démographique, un exode vers la retraite estimé à 100 000 départs imminents, le tout combiné à l'important fardeau de la dette publique. Un des effets immédiats de cette situation sera l'explosion de la demande en provenance de tous les secteurs, tant privés que publics et parapublics, pour la même relève compétente et diplômée.



Certaines disciplines seront sollicitées plus que d'autres, d'où la probable nécessité de rapprochements entre l'enseignement supérieur et les secteurs en demande de relève, d'où également la série d'accommodements qui seront incontournables pour mettre à niveau et récupérer les talents devenus disponibles soit en raison du décrochage, soit à cause de dépassements technologiques.

Il nous faudra donc rivaliser d'inventivité et d'adaptabilité pour harmoniser en masse et de façon continue l'offre d'enseignement et la demande des milieux socioéconomiques. Le profil des intervenants universitaires – professeurs, étudiants, administrateurs – devra évoluer à la même vitesse.

Quant à la capacité financière de l'État québécois d'investir en éducation, elle sera de plus en plus déchirée entre, d'une part, le nombre croissant de besoins émergents, dont les soins de santé à donner à une population vieillissante, et, d'autre part, la baisse du contingent de contribuables.

Ces perspectives ouvrent inévitablement la voie à d'autres contributeurs financiers de l'enseignement supérieur, notamment en matière de recherche appliquée transférable à l'entreprise.

## CONCLUSION

Plutôt que de tenter de prévoir l'avenir de l'enseignement supérieur au Québec, il nous semble plus pragmatique de commencer dès maintenant à le construire.

Dans les universités, on devra donc songer :

- à adopter une approche centrée sur l'étudiant et une orientation axée vers les résultats;
- à obtenir du financement multisource, voire à le solliciter;
- à collaborer davantage avec les détenteurs d'enjeux socioéconomiques tant d'ici que d'ailleurs;
- à considérer de nouvelles règles du jeu en matière de qualité, de pertinence, d'orientations et de reddition de comptes;
- à s'ouvrir à une scène internationale aux frontières de plus en plus perméables à la concurrence;
- à accepter de travailler dans plusieurs langues et, finalement,
- à développer une approche empathique et encourageante auprès de tous les apprenants québécois disponibles.

# RÉSUMÉ DE DOCUMENTS

Voici les articles de veille, ou leur résumé, qui ont été déposés dans le site du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques entre le 1<sup>er</sup> février 2007 et le 30 juin 2007.

## LA DYNAMIQUE DES TERRITOIRES

### CONSIDÉRATIONS SUR LE PHÉNOMÈNE DE L'ÉTALEMENT URBAIN AU QUÉBEC

(CLIP 6018)

*Veilleur-coordonnateur :*

*Pierre Blais*, ministère des Affaires municipales et des Régions

*Veilleur associé :*

*Louis Massicotte*, ministère des Affaires municipales et des Régions


Afin d'alimenter sa réflexion, la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ) a récemment demandé au ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR) de répondre succinctement aux questions suivantes : **Existe-t-il une problématique de l'étalement urbain au Québec? Si oui, comment s'exprime-t-elle?**<sup>1</sup> La réponse à ces questions peut être envisagée sous l'angle statistique et dans la perspective de l'aménagement du territoire.

La problématique de l'étalement urbain observable au Québec, à la périphérie des agglomérations, comporte plusieurs aspects et peut prendre diverses formes selon la partie du territoire qu'elle touche. La dimension statistique de cette question est abordée par Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). Pour sa part, le MAMR se préoccupe tout particulièrement des conséquences de l'étalement urbain sur l'aménagement du territoire. Examinons ce que font ressortir les divers documents de référence.

Statistique Canada voit dans l'évolution de la répartition des personnes sur le territoire, observée de 2001 à 2006 dans les six plus grands centres métropolitains du Canada, Région métropolitaine de recensement de Montréal incluse, un phénomène d'étalement urbain<sup>2</sup>. De façon convergente, une analyse récente de l'ISQ, réalisée à partir des données démographiques de 1991, de 1996 et de 2001, concluait, notamment, que la région de Montréal était gagnante dans ses échanges démographiques sur la plupart des régions du Québec, mais que ses gains n'étaient pas suffisants pour compenser les pertes massives qu'elle subissait au profit des régions de la zone adjacente (Laurentides, Lanaudière et Montérégie)<sup>3</sup>. Par ailleurs, le phénomène de l'étalement urbain est particulièrement perceptible dans les municipalités rurales des couronnes périphériques des agglomérations. À cet égard, dans le texte de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014, le MAMR démontre, sur la base des données de l'ISQ, qu'entre 1996 et 2005, la croissance de la population des municipalités rurales a été polarisée, se concentrant dans les municipalités situées dans l'aire d'influence des grandes agglomérations urbaines de la partie sud du Québec – celle de Montréal, notamment –, alors qu'une grande partie du territoire rural connaissait un déclin de sa population<sup>4</sup>.

Sur le plan de la répartition territoriale des activités urbaines et des constructions, on constate que l'étalement urbain peut se manifester soit à la périphérie immédiate du territoire déjà urbanisé des agglomérations, soit autour de noyaux urbains situés à plusieurs kilomètres de ces agglomérations, soit de façon éparpillée à l'extérieur des périmètres d'urbanisation déterminés par les municipalités régionales de comté (MRC). Quelle que soit la forme d'étalement qu'ils connaissent, les territoires touchés présentent les caractéristiques suivantes :

- une faible densité de l'habitat;
- une plus grande distance qu'auparavant entre l'habitat et les lieux d'emploi, de commerce et de service;
- un environnement urbain peu adapté à d'autres modes de transport que l'automobile.



Comme l'indiquent les divers documents cités en référence<sup>5</sup>, s'il demeure incontrôlé, le développement des fonctions urbaines peut entraîner un ensemble de répercussions fâcheuses comme :

- une perte de bons sols agricoles;
- un accroissement des investissements à effectuer en matière d'équipements et d'infrastructures de diverses natures (routes, usines de traitement de l'eau potable et d'assainissement des eaux usées, écoles, etc.) à la périphérie de la zone urbaine, ainsi qu'une sous-utilisation des équipements et infrastructures existants;
- une congestion routière croissante;
- une augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

S'il faut se soucier de répondre aux aspirations et aux besoins de la population et des agents de développement, il importe aussi de limiter les effets négatifs de l'étalement urbain en améliorant la gestion de l'urbanisation sur l'ensemble du territoire. Soulignons à cet égard les orientations gouvernementales en matière d'aménagement que le gouvernement fait valoir à l'occasion de la révision des schémas d'aménagement et de développement des MRC, ainsi que de l'élaboration des schémas métropolitains d'aménagement et de développement des communautés métropolitaines de Montréal et de Québec.

1. COMMISSION SUR L'AVENIR DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS, Documents remis à la Commission, 2007.  
<http://www.caaaq.gouv.qc.ca/documentation/documents-remis.fr.html?page=/site/site1/work/documentation/documents-remis&categ=D%E9veloppement%20rural%20et%20r%E9gional>
2. STATISTIQUE CANADA, *L'étalement urbain dans les six plus grands centres métropolitains du Canada*, Ottawa, 2007, 2 pages plus cartes.  
<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/popdwell/Subprov5.cfm>
3. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, « La migration interrégionale au Québec au cours des périodes 1991-1996 et 1996-2001 », dans *La situation démographique au Québec, bilan 2002*, Québec, 2002, p. 25.  
[http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/obse\\_muni/bilan02\\_1.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/bilan02_1.pdf)
4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Politique nationale de la ruralité 2007-2014 : une force pour tout le Québec*, Québec, ministère des Affaires municipales et des Régions, 2007, p. 13.  
[http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/ruralite\\_politique.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/ruralite_politique.pdf)
5. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Orientations gouvernementales en matière d'aménagement pour le territoire de la Communauté métropolitaine de Québec*, Québec, ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 2002, p. 13-20.  
<http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/CMQOrientationsRapport.pdf>  
*Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement : pour un aménagement concerté du territoire*, Québec, ministère des Affaires municipales, 1994, p. 11-49.  
[http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/oram\\_amen\\_concerte.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/oram_amen_concerte.pdf)  
*La réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'aménagement du territoire*, Québec, ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, 2005, p. 11-16.  
[http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/Guide\\_bonnes\\_pratiques.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/Guide_bonnes_pratiques.pdf)  
*Une vision commune : cadre d'aménagement et orientations gouvernementales, région métropolitaine de Montréal 2001-2021*, Québec, ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 2001, p. 48-59.  
[http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/cmm\\_cadre\\_fra.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/cmm_cadre_fra.pdf)

## LA DYNAMIQUE DES TERRITOIRES

### LA CONTRACTUALISATION, OUTIL DE MODERNISATION DES RELATIONS DE L'ÉTAT AVEC LES RÉGIONS

(FICHE 6093)

*Veilleur associé :*

*Claude Drapeau*, ministère des Affaires municipales et des Régions

En matière de développement régional, il est difficile de prévoir ce que sera l'avenir. C'est pourquoi il est fréquent de voir les États chercher à établir avec leurs partenaires régionaux des contrats relationnels établissant les modalités de leur coopération dans l'atteinte d'un objectif commun. Dans ce processus de contractualisation, les acteurs s'entendent sur les buts de leur relation, les méthodes de travail envisagées et les moyens à utiliser.

À partir de l'observation de ce processus, il est possible de déterminer les facteurs clés du succès qu'ont connu de nombreuses expériences étrangères de contractualisation et de formuler, dans une perspective de régionalisation des services et de développement régional, des façons de faire qui permettent de renouveler les relations de l'État avec les régions.

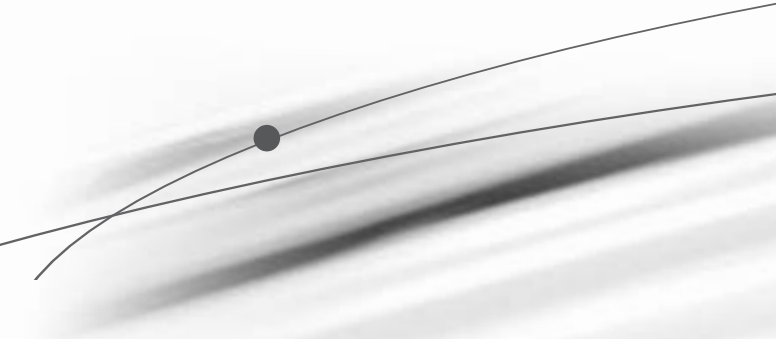
À la fois outil de reconfiguration des processus de l'État, de régionalisation des services et de réforme des relations avec les partenaires du milieu, la contractualisation s'est développée sous différentes formes, notamment celle du contrat interne de gestion, ou contrat de performance. Ce modèle a été utilisé dans de nombreux pays afin d'améliorer la performance d'une organisation, de diminuer les dépenses de la fonction publique et de développer une culture organisationnelle axée sur l'atteinte de résultats. La Grande-Bretagne, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, les pays scandinaves, la France et l'Irlande ont été particulièrement actifs dans l'utilisation de cette méthode d'intervention pour redéfinir l'action du secteur public.

### Un outil de reconfiguration de l'État

Sous le gouvernement Thatcher, dans les années 1980, la Grande-Bretagne a connu une réforme en profondeur de sa structure gouvernementale. Un rapport de 1988, intitulé *Improving Management in Government: the Next Steps (Ibbs Report)*<sup>1</sup>, a été déterminant dans l'évolution de ces réformes. Ce rapport constatait qu'il est complexe pour un ministère et ses gestionnaires de conjuguer les fonctions stratégiques et les fonctions opérationnelles. À l'époque, la haute fonction publique britannique était dominée par des stratèges qui n'avaient que très peu d'expérience de la gestion courante des activités. Quant aux gestionnaires et au personnel responsables de la livraison des services gouvernementaux (qui représentaient 95 % de la fonction publique), ils étaient convaincus qu'une meilleure clarification des règles d'imputabilité et de la marge de manœuvre administrative ne pourrait qu'être bénéfique dans la conduite des affaires courantes<sup>2</sup>.

Il convient d'ajouter que la complexité grandissante des tâches et la pression accrue résultant des demandes d'information provenant du Parlement, des médias et du public alourdissaient constamment la tâche des ministères. Par conséquent, ceux-ci ne disposaient pas des ressources nécessaires pour réformer les processus administratifs et améliorer la performance de leur organisation. Se fondant sur ces éléments et sur la situation financière particulièrement difficile de l'État britannique à l'époque, les auteurs du rapport concluaient qu'il était nécessaire de trouver une meilleure articulation entre l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre. De plus, ils considéraient que les avantages d'une fonction publique unifiée ne contrebalançaient pas ses désavantages pratiques<sup>3</sup>. Comme la structure du gouvernement britannique de l'époque ne permettait pas de procéder aux ajustements nécessaires, on a eu recours à des contrats internes de gestion : on y voyait le moyen de séparer l'élaboration des politiques de leur opérationnalisation et d'améliorer ainsi la performance de la fonction publique.

La création d'agences où sont concentrées les fonctions opérationnelles a constitué une voie de réforme tout aussi prisée en Nouvelle-Zélande et en Australie qu'en Grande-Bretagne. Toutefois, dans ces pays, l'élaboration des politiques est demeurée sous la responsabilité des ministères centraux.



Une structure similaire a été implantée en Finlande. Le gouvernement y est maintenant composé de treize très petits ministères centraux, responsables de l'élaboration des politiques et n'employant que 5 000 personnes<sup>4</sup>, ainsi que de nombreuses agences ou organisations administratives, responsables de la mise en œuvre des politiques. Les agences orientent leur action vers l'atteinte des résultats qui leur ont été fixés, bénéficient d'une grande autonomie de gestion et peuvent s'adapter aux mécanismes du marché. Dans ce type de structure, « les organisations administratives reçoivent leurs crédits de fonctionnement sous la forme de l'attribution d'une somme globale que la direction est libre d'affecter à différents usages. Cela signifie que l'on renonce à l'assouplissement du cadre de gestion par catégorie de dépenses pour les budgets des agences<sup>5</sup> ». La fonction de contrôle et d'imputabilité s'effectue principalement en aval et consiste dans la production d'un rapport annuel de gestion et dans la mise en œuvre d'un système de mesures de la performance.

### De nouveaux outils de régionalisation des services

La contractualisation connaît aussi une forte popularité en France, où elle est utilisée pour établir les relations entre l'État central et les instances locales et régionales. L'analyse des contrats de projet État-Région (CPER), précédemment appelés contrats de plan État-Région, offre un éclairage intéressant, étant donné les similitudes qui existent entre les organisations appelées en France « conseils régionaux » et leur pendant québécois, les conférences régionales des élus.

Lors de l'élaboration des CPER, l'État central délègue aux préfets, qui sont les représentants de l'État en région, la responsabilité de conduire le processus de négociation et d'arrimage des grandes priorités d'aménagement et de développement des régions. Dans les faits, des instructions ou grandes balises de négociation, établies dans une perspective de décentralisation et de déconcentration de l'action publique et conformément au plan national de développement économique et social, sont communiquées aux préfets et ces derniers négocient alors avec les présidents des conseils régionaux les priorités régionales pour les cinq prochaines années<sup>6</sup>.

Enfin, l'Irlande, qui a connu un rattrapage économique spectaculaire au cours de la dernière décennie, a utilisé, elle aussi, la contractualisation pour réformer ses relations avec les partenaires du milieu. Par exemple, fondant son action sur le Plan national de développement irlandais (*National Development Plan [NDP]*), le ministère irlandais des Communautés rurales (*Department of Community, Rural and Gaeltacht Affairs*) a délégué à une organisation à but non lucratif, Pobal, la gestion complète d'un programme de développement social de près de 300 millions d'euros sur six ans, le *Local Development Social Inclusion Programme 2000-2006 (LDSIP)*, destiné à contrer les effets néfastes de l'exclusion sociale.

### Les facteurs de succès dans le contexte de la régionalisation

La contractualisation, particulièrement lorsqu'elle prend la forme d'un contrat interne de gestion et de performance, a influé grandement sur de nombreuses réformes de l'État. Ce processus s'est fréquemment révélé le meilleur moyen de renouveler les relations entre un État stratégique central et un État opérationnel régionalisé qui cherche à se rapprocher de la population qu'il dessert. Pour permettre aux structures opérationnelles de remplir leurs responsabilités, l'État leur offre la marge de manœuvre nécessaire, se concentrant davantage sur la définition des résultats à atteindre que sur les moyens d'y parvenir.

Dans une perspective de régionalisation des services et de développement régional, la contractualisation peut offrir des avenues intéressantes quant à la redéfinition des relations entre l'État et ses partenaires régionaux. En s'appuyant sur ces expériences étrangères, il est possible de dégager cinq facteurs clés assurant la réussite d'une démarche de contractualisation dans un tel contexte :

- une volonté politique forte;
- la priorité donnée aux résultats plutôt qu'aux moyens;
- un partage clair des responsabilités entre le palier central et l'échelon régional;
- l'établissement d'un processus clair d'évaluation périodique axé sur les résultats;
- une direction responsable.

## Une volonté politique forte

Lors des grandes réformes ayant conduit à la création d'agences, mais aussi à la privatisation de services en Grande-Bretagne, la pression sur le gouvernement Thatcher a été très grande tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du gouvernement. Il est important de souligner que le gouvernement imposait à l'ensemble de sa structure une réflexion sur les moyens les plus appropriés de servir la population. Cinq possibilités étaient envisagées : l'abolition de services, leur privatisation, la sous-traitance, la création d'agences et le *statu quo*<sup>7</sup>. Cette expérience britannique, qui a été imitée par de nombreux pays, souligne à quel point une volonté politique forte est nécessaire à la réalisation des grandes réformes de l'État.

Dans le contexte de la régionalisation, cette volonté politique d'opter pour la contractualisation doit se traduire notamment par la conclusion de contrats de performance assurant la flexibilité opérationnelle nécessaire à l'établissement de relations harmonieuses entre le gouvernement et ses partenaires régionaux.

## La priorité aux résultats

Les contrats de gestion modifient les relations qu'entretient l'État avec ses partenaires, mais aussi avec la population en général. À cet égard, le fait d'accorder la prépondérance aux objectifs et aux résultats plutôt qu'aux moyens, aux normes établies et aux règles administratives constitue un facteur de succès déterminant. Tant en Grande-Bretagne qu'en Finlande, le fait d'accorder une large marge de manœuvre aux gestionnaires de services régionalisés et de les assujettir à un contrat de performance a produit des résultats prometteurs.


À l'instar de ces deux derniers pays, l'Irlande, qui a longtemps été considérée comme un État présentant l'une des gestions les plus centralisées d'Europe, est elle aussi en voie de modifier considérablement ses structures. Elle a aussi innové, dans son budget de 2004, en déployant un important programme de régionalisation. Ce programme de 900 millions d'euros vise à

déployer près de 10 300 fonctionnaires dans 25 comtés à l'extérieur de la capitale, Dublin<sup>8</sup>. Il prévoit le redéploiement complet de huit des quinze ministères irlandais (ministres et haute direction compris) et d'un certain nombre d'agences en région<sup>9</sup>. Outre les retombées considérables de ce transfert de ressources humaines sur le développement des régions, ce processus de régionalisation procurera aux ministères et agences touchés des bénéfices considérables. Une telle délocalisation vers les régions est en effet perçue comme une occasion de modifier la culture organisationnelle plutôt que comme un simple exercice logistique de transfert des emplois à l'extérieur de Dublin, qui constitue le principal pôle de croissance de l'Irlande<sup>10</sup>. Ce changement de philosophie de gestion découle d'une initiative de modernisation de l'État entreprise en 1994, la *Strategic Management Initiative*<sup>11</sup>, qui visait au renforcement de la gouvernance et de la responsabilité des hauts dirigeants de la fonction publique irlandaise. Ce renforcement a été considéré comme un élément déterminant du succès de la démarche irlandaise de régionalisation.

Toujours dans l'optique d'adapter son intervention aux particularités régionales et d'accorder la priorité aux résultats plutôt qu'aux moyens, la Finlande a renoncé aux lignes budgétaires par catégories de dépenses et opté pour l'allocation de budgets à des agences. Ce mode de fonctionnement lui a permis de réaliser des économies intéressantes et procuré au gouvernement la flexibilité nécessaire à l'application de ses orientations stratégiques. L'évaluation des CPER en France mène aussi à la conclusion d'une nécessaire flexibilité budgétaire dans l'application des contrats.

## Un partage clair des responsabilités

Les réformes menées dans les pays étudiés présentent un schéma typique d'intervention consistant en une centralisation du processus d'élaboration des stratégies et en une régionalisation de sa mise en œuvre. Une telle démarche a été utilisée notamment en France, où les grandes stratégies sont décidées à Paris et l'opérationnalisation effectuée par les préfets qui dirigent les services déconcentrés en région et négocient les CPER. Les sommes investies dans ces contrats sont considérables. Pour la période 2000-2006,



la part de l'État dans les CPER a été de 19,51 milliards d'euros et celle des régions<sup>12</sup>, de 18,88 milliards d'euros, ce qui représente de 15 à 20 % du budget d'investissement civil de l'État et de 20 à 25 % des budgets d'investissement des régions<sup>13</sup>.

Si les CPER présentent des aspects positifs, on constate aussi certains problèmes et écueils qui se perpétuent : lourdeur administrative du processus, flexibilité réduite des contrats, éparpillement dans de multiples planifications avec d'autres acteurs et, surtout, difficulté d'en arriver à une véritable mise en commun des ressources dans le déploiement de projets. Pour la prochaine génération de CPER, prévue pour la période 2007-2013, certaines mesures seront prises en vue de réduire ces problèmes : garantie des fonds de l'État, resserrement des actions du plan, allègement des lignes budgétaires de la gestion des fonds, répartition des fonds entre les projets.

L'Irlande a poussé la délégation de l'opérationnalisation encore plus loin en confiant à Pobal, un organisme à but non lucratif, la gestion et la mise en application d'une stratégie gouvernementale. Le cas de Pobal est intéressant, car il révèle une vision originale du développement et, surtout, de la gestion des programmes gouvernementaux. En confiant la gestion du programme de développement social de la collectivité, d'une importance cruciale, à cet organisme indépendant, le gouvernement central déléguait ainsi une partie de son pouvoir de décision. Considérant le succès remporté par Pobal dans cette tâche, le gouvernement irlandais a décidé par la suite de lui confier la gestion d'autres programmes et initiatives : l'organisme étant à la fois gestionnaire, groupe d'intérêt, médiateur et formateur, ses champs d'action sont multiples. Cette façon de procéder a l'avantage d'offrir la flexibilité nécessaire à l'accomplissement des tâches nécessitant une multitude d'intervenants de secteurs variés.

### **L'évaluation périodique des résultats**

En plus d'une gestion budgétaire novatrice de ses structures régionalisées, la Finlande exerce ses fonctions de contrôle en exigeant de ses agences la production de rapports annuels et en procédant à l'évaluation de leur performance, le contrôle s'effectuant donc en aval et non plus en amont, comme par le passé.

Ces changements ont été fructueux. « Les agences présentant apparemment une quantité non négligeable de soldes excédentaires, on a considéré ceci comme la preuve que les réformes avaient été efficaces. Les agences présentaient en moyenne environ 10 % de soldes excédentaires<sup>14</sup> ».

La Grande-Bretagne, qui recourt pour sa part à des contrats de performance conclus avec ses dirigeants, privilégie, elle aussi, une approche fondée sur l'analyse des résultats et non sur les moyens utilisés. Et l'Irlande suit la même tendance dans son partenariat avec l'organisme à but non lucratif Pobal. Cet organisme s'est en effet vu confier le mandat de valider l'atteinte des objectifs du programme de développement social. Plus particulièrement, il gère l'ensemble du processus opérationnel du programme, depuis la remise des sommes consenties dans le cadre des partenariats locaux jusqu'aux importantes responsabilités de veille, de transmission d'information et d'évaluation des résultats du programme. Le gouvernement effectue le suivi du travail et des résultats de l'organisme en assurant une présence à son conseil d'administration.

### **Une direction responsable**

À la lumière de ces expériences étrangères, il est possible de constater que le transfert de responsabilités, dans un processus de régionalisation, doit aussi s'accompagner d'une réforme du processus d'imputabilité de la haute fonction publique et d'un accroissement de l'adaptabilité des normes aux particularités du territoire. Que l'imputabilité s'exerce par le truchement de contrats de performance ou autrement, la responsabilité ministérielle demeure, bien sûr, un élément fondamental de notre système politique. Toutefois, si on se fie aux expériences étrangères, il convient d'évaluer la possibilité de réformer l'imputabilité de la haute fonction publique. S'il est important que de telles réformes ne visent pas à déresponsabiliser le ministre, il est tout de même nécessaire que les contrats de performance conclus avec les gestionnaires leur indiquent clairement les résultats qui devront être atteints. Il faut aussi, pour s'assurer du respect de ces contrats, que soit implanté un processus clair d'évaluation des résultats et qu'un véritable pouvoir de décision soit offert aux gestionnaires.

1. HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE (HMSO), *Improving Management in Government: the Next Steps (Ibbs Report)*, Londres, 1988.  
<http://www.bseinquiry.gov.uk/files/mb/m18/tab01.pdf> [Consulté le 19 juin 2007].
2. *Ibid.*, p. 3.
3. *Ibid.*, p. 5.
4. Site Web du gouvernement finlandais.  
<http://www.government.fi/ministeriot/en.jsp> [Consulté le 3 mai 2007].
5. Yvonne FORTIN et autres, *La contractualisation dans le secteur public des pays industrialisés depuis 1980*, L'Harmattan, Paris, 1999, p. 31.
6. Site de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT).  
[http://www.diact.gouv.fr/datar\\_site/datar\\_CPER.nsf/\\$ID\\_Dossier/CLAE-569CFN](http://www.diact.gouv.fr/datar_site/datar_CPER.nsf/$ID_Dossier/CLAE-569CFN) [Consulté le 4 mai 2007].
7. Yvonne FORTIN et autres, *loc. cit.*, p. 361.
8. Ministre des Finances irlandais, *Report of Decentralisation Implementation Group*, mars 2004, p. 11.  
<http://www.decentralisation.gov.ie/Implementation%20Group/Final%20Report.doc> [Consulté le 8 mai 2007].
9. Discours du budget du ministre des Finances irlandais du 3 décembre 2003.  
<http://www.finance.gov.ie/viewdoc.asp?DocID=1895&CatID=48&StartDate=01+January+2003&m=> [Consulté le 8 mai 2007].
10. Yvonne FORTIN et autres, *loc. cit.*, p. 26.
11. DEPARTMENT OF THE TAOISEACH (Bureau du premier ministre).  
<http://www.bettergov.ie/index.asp?locID=142&docID=1> [Consulté le 8 mai 2007].
12. Site de la DIACT.  
[http://www.diact.gouv.fr/datar\\_site/datar\\_CPER.nsf/\\$ID\\_Dossier/CLAP-6MNCPCG](http://www.diact.gouv.fr/datar_site/datar_CPER.nsf/$ID_Dossier/CLAP-6MNCPCG) [Consulté le 4 mai 2007].
13. Louis GISCARD D'ESTAING et Jacques LENAY, *Rapport d'information fait au nom de la délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire sur la réforme des Contrats de plan État-Régions*, p. 8.  
[http://www.diact.gouv.fr/datar\\_site/datar\\_CPER.nsf/4e46c164ca8210f2c125658d005a0f79/86f7c9d30204681cc1256f9e005ab383/\\$FILE/041013%20Avis%20AN.pdf](http://www.diact.gouv.fr/datar_site/datar_CPER.nsf/4e46c164ca8210f2c125658d005a0f79/86f7c9d30204681cc1256f9e005ab383/$FILE/041013%20Avis%20AN.pdf) [Consulté le 4 mai 2007].
14. Yvonne FORTIN et autres, *loc. cit.*, p. 38.

## LA DYNAMIQUE DES TERRITOIRES

LE FORUM URBAIN MONDIAL DE VANCOUVER

**NOTRE AVENIR :**  
**DES VILLES DURABLES – PASSER DES IDÉES À L'ACTION**  
(DOSSIER 5943)

*Veilleur associé :*

*Alain Caron*, ministère des Affaires municipales et des Régions

### CONTEXTE

Le Forum urbain mondial (FUM) est une rencontre internationale biennale tenue sous l'égide du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat). Le forum a pour mission d'examiner l'un des grands problèmes auxquels le monde fait face, celui de l'urbanisation rapide et de ses répercussions sur les communautés, les villes, les économies et les politiques.

La rencontre de Vancouver a constitué la troisième session du FUM et rassemblé environ 10 000 participants, venus de plus de 100 pays. Le FUM de 2002, tenu à Nairobi, avait regroupé 1 500 participants et celui de 2004, à Barcelone, 5 000. La prochaine session, prévue en 2008, se déroulera à Nanjing, en Chine.

Le FUM de Vancouver proposait des tables rondes (notamment la table ronde des ministres – Vancouver + 30 : Le rôle changeant des villes et le développement durable mondial), des séances de dialogue, plus de 160 séances de réseautage et un salon d'exposition où se sont également tenus divers échanges. Les activités du forum ont porté sur des sujets touchant les sous-thèmes suivants :

- inclusion et cohésion sociales;
- partenariats et finances;
- croissance urbaine et environnement.

## FAITS SAILLANTS

Voici une présentation succincte des séances de dialogue, des activités de réseautage et des rencontres auxquelles nous avons participé (le rapport de participation est déposé dans le site du Réseau de veille) :

- **Excellence des administrations municipales et partenariats de collaboration**

Cette séance, organisée par la Local Government Management Association, de la Colombie-Britannique, portait sur le système d'administration locale de cette province. Les conférenciers y ont entre autres fait valoir le fait qu'une pleine autonomie locale s'appuie sur les quatre piliers suivants :

- la subsidiarité (le fait de confier une responsabilité à l'instance la plus à même de l'assumer);
- l'indépendance financière;
- la prise de décision démocratique;
- la collaboration intergouvernementale.

- **Inclusion et cohésion sociales**

Les exposés de cette séance ont porté sur la marginalisation, l'exclusion sociale et la pauvreté, qui représentent des défis de plus en plus importants pour les villes. Il y a été établi qu'une urbanisation d'une ampleur sans précédent et des politiques mal adaptées aux besoins des villes (notamment en ce qui regarde l'insécurité d'occupation) sont les principaux facteurs à l'origine de la prolifération des taudis.

- **Mobilisation du public : une approche inclusive**

Les conférenciers du secteur gouvernemental et de la société civile, issus des universités, ont mis en exergue : la nécessité de la tolérance, du respect de la diversité culturelle et de l'instauration d'environnements équitables et favorables à l'inclusion; la promotion des communautés locales par le truchement de partenariats; le rôle des gouvernements locaux dans la fourniture des services.

- **Villes du futur : concurrence mondiale, leadership local**

Cette séance visait à présenter le récent rapport de PricewaterhouseCoopers, intitulé « Cities of the Future – Global Competition, Local Leadership », fondé sur des entretiens réalisés avec 45 maires de diverses villes du monde. La rencontre

a permis de dégager, dans une optique prospective, un ensemble de paramètres à considérer dans la définition d'une vision d'agglomération et d'une planification stratégique territoriale. Les sujets abordés ont touché, notamment, à la gestion multidimensionnelle des ressources et du capital dans les villes de l'avenir, au positionnement stratégique, à l'amélioration du leadership et aux défis auxquels font face les décideurs (voir la fiche 5903).

- **Sécurité urbaine : accepter la responsabilité**

Cette séance portait sur les mesures à prendre permettant de connaître les causes des crimes et des catastrophes, de mieux les prévenir et d'atténuer la vulnérabilité des communautés de manière à ne pas compromettre leur développement durable. On y a traité de « politiques de convivialité » destinées à contrer le problème de la criminalité, du principe de la « coresponsabilité citoyenne » ainsi que de certains mécanismes comme le « pacte d'intervention » et le « contrat local de sécurité » développé en France.

- **Rôle des gouvernements locaux en matière de durabilité**

Cette séance portait sur les expériences tentées dans le monde entier par des municipalités cherchant des moyens nouveaux d'atteindre la durabilité, ainsi que sur le leadership dont les administrations locales doivent faire preuve pour parvenir à ce résultat. On y a discuté d'une étude destinée à guider la réaffectation des ressources et la prise de décisions politiques à Calgary, de l'établissement d'un réseau des villes du Mercosur et d'un partenariat réunissant l'administration locale de Ouagadougou, au Burkina Faso, l'Association internationale des maires francophones et un organisme jeunesse local en vue de conduire un projet sur le VIH-Sida.

- **Développement urbain durable en Chine : principes, défis et mise en œuvre**

Cette présentation a été l'occasion de faire partager aux participants l'expérience acquise lors de la réalisation d'un projet de développement urbain durable. Ce projet appliquait, dans le contexte particulier de l'urbanisation rapide en Chine, les principes canadiens de la conception urbaine. Il y a entre autres été question des 12 critères d'évaluation de la durabilité d'une société utilisés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

- **Participation du secteur privé au développement durable des villes : cadres pour des partenariats durables**

Cette séance visait à illustrer le rôle clé que le secteur privé est en mesure de jouer dans les nombreux aspects du développement urbain. Il a notamment été question des conditions de réussite des projets fondés sur des partenariats public-privé (PPP), des secteurs à privilégier dans l'utilisation de cette formule et des conditions à remplir pour convaincre le secteur privé de s'engager dans de tels projets.

- **Villes carrefours : enjeux et possibilités mondiales en matière de croissance économique durable**

Cette séance était organisée par le Greater Vancouver Gateway Council (GVGC), une instance de concertation composée notamment de hauts fonctionnaires des ports maritimes de la région ainsi que de représentants de sociétés de transport, de compagnies de chemin de fer et d'entreprises de camionnage. Les exposés ont illustré, en se fondant sur le cas de Vancouver, des stratégies visant à favoriser l'accessibilité, dans la trame urbaine, des divers types d'équipements et d'infrastructures de transport assurant la desserte d'une grande agglomération urbaine et à faciliter l'intégration de ces derniers. Le concept de « villes carrefours », nouvelle dénomination du concept de « plaque tournante » multimodale, rend compte de cette intégration.

- **Principes directeurs des Nations Unies et cadres nationaux pour la prévention du crime : renforcement des stratégies à l'appui des efforts de prévention des villes et des collectivités**

Les exposés de cette séance ont porté sur les principes directeurs appliqués par les Nations Unies, qui ont inspiré plusieurs politiques nationales de prévention de la criminalité. Il y fut également question d'un guide présentant des exemples de bonnes pratiques d'intervention en la matière réalisées aux quatre coins du monde.

- **Forme des villes : urbanisation et gestion**

Cette séance de dialogue s'est tout particulièrement attachée à l'approche de la « nouvelle planification urbaine » proposée par un ensemble d'organismes nationaux d'urbanistes. Il fut entre autres question des défis auxquels répond cette nouvelle approche et des dix principes d'intervention sur lesquels elle se fonde (voir la fiche 5919).

- **Énergie : action locale, répercussions mondiales**

Ce dialogue visait à déterminer, pour les villes, des choix abordables et réussis en matière d'énergie renouvelable, à examiner le rôle de l'industrie et des partenariats public-privé dans la réalisation de cet objectif et à mettre en relief de nouvelles approches appliquées au domaine du transport urbain durable.

- **Urbanisation et impact de l'embourgeoisement des grandes villes nord-américaines : équité régionale et dynamique raciale de l'espace**

Au cours de cette séance de réseautage, il a notamment été question du rôle que jouent les fondations (notamment, la Ford Foundation et la Vancouver Foundation) dans la résolution des problèmes de logement, de délinquance ou d'environnement qui sévissent dans les centres urbains. Il y a aussi été question du concept de justice environnementale.

**NOTE** – Le rapport de participation au FUM de Vancouver a été réalisé en collaboration avec Pierre Blais, urbaniste au ministère des Affaires municipales et des Régions.

## LA GOUVERNE

### LE RÔLE DE L'ÉTAT : UNE RÉFLEXION BRITANNIQUE

(CLIP 6050)

Veilleure associée :

Marie José Péan, ministère du Conseil exécutif

*Building on Progress: the Role of the State* fait partie des documents de consultation issus de la réflexion amorcée en octobre 2006 par le gouvernement britannique en vue de faire le bilan des politiques (*policy review*) mises en œuvre durant les dix ans de gouvernement travailliste. Le clip 5809 signalait déjà l'intérêt de ces documents.

Le document du gouvernement britannique pose un regard prospectif sur le rôle de l'État dans un pays qui a connu de grands changements sociaux depuis la Deuxième Guerre mondiale. S'éloignant des vieux arguments sur la place et la taille de l'État, il met au centre de la réflexion le rôle d'un État nouveau dont les moyens et la finalité devront être mieux cernés.

On y avance l'idée d'un État stratège bien au fait des tendances qui marquent le développement de la société britannique. On y propose une redéfinition de l'État exerçant efficacement son rôle, État dont la première finalité serait de redistribuer une partie du pouvoir vers le peuple (*empowerment*) Cela pourrait signifier pour l'État tantôt un rôle accru, par exemple dans les soins à donner aux enfants, tantôt un rôle restreint, se limitant à mettre les fonds destinés aux services publics à la disposition des usagers et à laisser ceux-ci déterminer de quels services ils ont besoin et qui devrait les leur fournir. Une telle approche présuppose un État se concentrant sur les résultats plutôt que sur les mécanismes décisionnels particuliers.

Il se dégage du bilan proposé la vision d'un État donnant aux citoyens plus d'occasions de participer au processus de reddition de comptes des institutions publiques. Un tel État s'assurerait que les citoyens partagent avec lui la responsabilité de leur mieux-être.

Au fil de la réflexion, on en arrive à établir, pour tout État moderne, cinq rôles principaux, ceux de :

- fournisseur de services;

- commissaire qui assure le financement des services et indique aux fournisseurs qu'il a mandatés les résultats exigés;
- régulateur qui s'assure que les normes de service sont satisfaites;
- fournisseur d'information qui permet aux citoyens de faire des choix éclairés;
- législateur qui fixe des règles claires quant au comportement en société;

C'est à l'État stratège qu'il reviendrait de déterminer le bon équilibre entre ces cinq rôles.

L'énoncé synoptique de politiques proposé dans le document constitue une tentative d'analyse des problèmes auxquels l'État aura à faire face à l'avenir et vise à suggérer la direction politique à donner à son action.

En conclusion, le document définit les six orientations que doit se donner un État stratège, désireux de faire participer les citoyens à sa gouverne.

En ce qui concerne ses fonctions, l'État doit :

- mettre l'accent sur l'atteinte de résultats significatifs pour les citoyens (*outcomes*) dans la mise en œuvre des politiques publiques;
- maîtriser l'insécurité (mettre l'accent sur la sécurité et l'ordre publics).

Dans ses relations avec la population, il doit :

- redonner aux citoyens un certain pouvoir sur la gestion de la chose publique;
- s'assurer que les droits des citoyens sont respectés et déterminer quelles sont leurs responsabilités;
- bâtir la confiance entre ses instances et les citoyens.

Concernant l'organisation étatique, il doit améliorer l'efficacité de son centre stratégique et en réduire la taille.

### Source :

Site de la Strategy Unit britannique, *Building on Progress: the Role of the State*, Prime Minister's Strategy Unit, Cabinet Office, juin 2007.

# LA GOUVERNE

## MESURER LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : MYTHES ET RÉALITÉ

(FICHE 5870)

*Veilleure associée :*

*Diane Hastie*, ministère du Conseil exécutif

Un article publié par l'Institut européen d'administration publique, intitulé « Governmental, Organisational and Individual Performance: Performance Myths, Performance Hype and Real Performance », fait le point sur les mythes et la réalité entourant la mesure de la performance dans le secteur public.

Dans cet article, Christoph Demmke discute du concept de la gestion de la performance et de son évolution dans le temps. Il y expose l'état des connaissances sur le sujet ainsi que les progrès réalisés et les difficultés qui subsistent quant à la mesure de la performance dans le secteur public.

Contrairement à la croyance populaire, le concept de la gestion de la performance n'est pas nouveau, n'est pas une invention anglo-saxonne et ne provient pas uniquement du secteur privé. Le concept remonte en fait au XIX<sup>e</sup> siècle et, avec le temps, la mesure de la performance a évolué pour devenir plus systématique et plus spécialisée.

Plusieurs problèmes méthodologiques demeurent quant à la mesure de la performance dans le secteur public. Beaucoup d'études ont porté sur le sujet, mais bien peu d'efforts ont été consacrés à la vérification des résultats et à l'identification des relations causales qui les sous-tendent.

La difficulté provient en partie du fait que les organisations publiques se distinguent des organisations privées par le type de mandats qu'elles remplissent, tel que celui d'assurer la sécurité publique.

### La gestion de la performance d'un point de vue historique

Jusqu'aux années 1950, les services publics de la plupart des gouvernements se limitaient à des activités de contrôle (essentiellement la perception des impôts, l'armée et la police). On ne parlait

donc pas de « servir » le citoyen. Depuis, la liste des services publics n'a cessé de s'allonger. L'augmentation de l'effectif et des frais qui en ont découlé a donné lieu à toutes sortes de critiques concernant l'inefficacité de la bureaucratie étatique. À l'inverse, l'administration, telle qu'on la pratiquait dans le secteur privé, était considérée comme le modèle à suivre. L'accent était donc mis sur l'efficacité et sur l'idée de « faire plus avec moins de ressources ».


Les attaques terroristes qui se sont succédé depuis 2001, les catastrophes naturelles ainsi que la menace de maladies telles que le SRAS et la grippe aviaire ont changé ce discours de façon abrupte. Le besoin de services publics fiables, assurant la sécurité des populations, redevenait important.

Peu à peu, l'idée de « faire plus avec moins », sur laquelle le modèle de gestion du secteur public était axé, a été remplacée par celle d'assurer de meilleurs services. Le discours devenait donc plus pragmatique et moins idéologique. Les citoyens et les experts ne réclamaient plus « moins d'État », mais plutôt plus d'efficacité et d'efficience, le respect de l'équité, de la démocratie et de la dignité. La privatisation, comme façon d'améliorer la performance du secteur public, a commencé à être remise en question.

Dans un contexte où le rôle de l'État devient de plus en plus complexe, le débat sur la performance du secteur public est loin d'être clos.

Une étude hollandaise a démontré que la qualité de la performance organisationnelle du secteur public varie énormément d'un secteur à un autre et qu'elle dépendrait des facteurs suivants :

- la qualité des réseaux;
- l'efficacité des systèmes de reddition de comptes;
- la puissance des outils;
- l'efficience des mécanismes de coordination;
- le réalisme des perceptions et des attentes des citoyens;
- la qualité des systèmes de monitoring et de contrôle;
- les capacités organisationnelles;
- la certitude légale;
- les compétences du personnel.



Même si le secteur public continue à être perçu comme un bloc monolithique, dans les faits, les gouvernements travaillent de plus en plus en réseaux complexes, présentent des structures décentralisées, nouent des partenariats public-privé et recourent aux services d'organisations non gouvernementales et de consultants. Par conséquent, la comparaison de la performance du secteur public avec celle du secteur privé devient moins pertinente, du moins en ce qui a trait à la prestation des services.

Mais est-ce que les services publics sont si mauvais? Pourquoi la gestion de la performance est-elle si populaire?

Plusieurs éléments expliquent la popularité de la gestion axée sur la performance dans le secteur public :

- la conviction profonde que le secteur public n'est pas assez performant;
- la popularité de ce concept auprès de l'électorat, puisqu'il se fonde sur le postulat selon lequel il y a toujours place à amélioration;
- l'attrait de l'idée d'une organisation publique qui travaille plus fort et qui rend des comptes;
- la perception fort répandue voulant que le secteur privé soit plus performant et que, par conséquent, le secteur public devrait tenter d'améliorer sa performance;
- les stéréotypes à l'égard du secteur public – même quand les citoyens sont satisfaits de certains services, ils tendent à avoir une opinion négative du secteur public dans son ensemble;
- le fait que l'application du concept de gestion axée sur la performance est soumise à certaines exigences, telles que la transparence et la mesure des résultats;
- le fait que la performance encourage les organisations à rechercher des partenariats pour atteindre les résultats visés;
- la possibilité d'effectuer un suivi de l'atteinte des objectifs fixés et de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

## La comparaison de la performance dans le secteur public européen

Les études comparatives du secteur public se limitent actuellement à une comparaison de variables quantitatives (coût des services de santé, taux de chômage, etc.). Peu d'études portent sur la comparaison de ministères ou d'assemblées législatives, car il est très difficile de comparer la performance de services qualitatifs ou de services qui touchent les droits de la personne, particulièrement quand il s'agit d'élaborer des indicateurs de mesure. Par exemple, comment comparer le taux de corruption de deux administrations, dès lors que l'information accessible risque d'être incomplète et peu fiable?

Malgré les problèmes de comparaison, ce genre d'analyse n'est pas inutile. En effet, en dépit de difficultés méthodologiques, on peut constater des convergences dans les résultats des diverses études portant sur la performance; ainsi, selon la plupart des indicateurs utilisés, le Danemark, la Finlande et le Luxembourg arrivent invariablement en tête de telles études. Des études comparatives peuvent donc aider à dégager des tendances de fond.

L'OCDE a entrepris un ambitieux projet pluriannuel sur l'établissement de données et le développement d'indicateurs comparables en matière de performance et d'efficacité des services publics. Si le projet donne les résultats escomptés, il sera plus facile de déterminer, à partir de mesures, ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas dans les politiques publiques.

## La performance dans les organisations publiques et privées

La plupart des discussions portant sur la performance se fondent sur la prémisse selon laquelle les concepts du secteur privé peuvent être transférés au secteur public. Trop peu de gens se questionnent sur les différences existant entre les deux secteurs et prennent conscience que certains mandats sont propres au secteur public et donc qu'il n'y a pas dans ces cas de comparaison possible.

De plus, sous certains aspects, le secteur public tend à se montrer plus efficace, notamment en ce qui regarde la non-

discrimination et l'accès à égalité. Et son mode de gestion est généralement plus participatif. Malgré cela, dans les médias, on parle rarement des réussites du secteur public et plus souvent des cas de gaspillage et d'inefficacité.

Enfin, étant donné la complexité des mandats et des tâches qui lui reviennent, forcément, le secteur public est plus exposé aux échecs que le secteur privé. Et la tâche risque de devenir de plus en plus complexe pour les gouvernements, qui auront à relever les défis que posent les changements climatiques, les nouvelles maladies, les changements démographiques, etc.

## CONCLUSION

On entre dans une nouvelle ère de gestion de la performance, caractérisée par la consolidation et le raffinement des approches et des instruments de mesure. L'époque du *new public management* semble tirer à sa fin, mais dans quel sens la gestion de la performance évoluera-t-elle par la suite? Il y a le danger de voir renaître une gestion scientifique trop axée sur la mesure et le recours à des indicateurs strictement quantitatifs.

En outre, fixer des cibles et en assurer le suivi requièrent des ressources et du temps. Plus on aura de cibles, plus il faudra consacrer de temps à en faire le suivi et à les ajuster.

Les études récentes confirment que la gestion a un effet réel sur la performance. Alors que certaines réformes donnent de bons résultats, d'autres ont un effet négatif sur la performance, en particulier celles qui visent à réduire la taille de l'État et à privatiser des services. De plus, l'un des dangers de la mesure de la performance est que l'organisation qui utilise cette approche aura tendance à oublier ce qui n'est pas mesuré.

La performance dans le secteur public est un champ d'études qui prend rapidement de l'ampleur. L'histoire démontre toutefois que les réformes ne sont pas toujours pour le mieux. Plus de données devront être colligées, notamment quant au développement d'indicateurs.

En conclusion, pour retirer des avantages d'une démarche de gestion axée sur la performance, il faut une approche à long terme, des attentes réalistes, des systèmes efficaces de gestion des données, ainsi que des systèmes d'évaluation rigoureux.

Les difficultés à surmonter, quand vient le temps de définir des indicateurs à l'intérieur du processus de planification stratégique, sont sensiblement les mêmes d'un gouvernement à l'autre. Au Québec, dans un contexte où les parlementaires demandent aux ministères et organismes d'utiliser davantage d'indicateurs de résultats, la plupart des organisations ont une préférence pour les indicateurs quantitatifs et les indicateurs de production, c'est-à-dire pour ce qui est le plus facilement mesurable.

Bien qu'elle présente des problèmes méthodologiques, la mesure de la performance demeure un exercice utile. Comme l'indique Demmke, elle nécessite toutefois une approche à long terme, qui permette notamment d'ajuster les cibles et de raffiner les indicateurs en cours de route.

Par ailleurs, l'idée n'est pas de tout mesurer. Pour en arriver à une reddition de comptes qui donne un portrait relativement complet de la performance d'une organisation, il faut éviter le piège d'une évaluation fondée seulement sur ce qui est mesurable et utiliser à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Enfin, ce n'est pas tout de mesurer la performance organisationnelle. Une organisation peut effectivement sembler performante sans pour autant jouer un rôle réel dans la vie des citoyens. D'où l'importance de viser des résultats qui soient significatifs pour la population et de définir des indicateurs qui pourront témoigner clairement de ces résultats.

### Source :

DEMMKE, Christoph. « Governmental, Organisation and Individual Performance: Performance Myths, Performance Hype and Real Performance », *EIPASCOPE*, 2006/1.  
[http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scop06\\_1\\_1.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scop06_1_1.pdf)

## LA GOUVERNE

### LE LOBBYING, UN SECTEUR FLORISSANT DES ÉTATS-UNIS (CLIP 5842)

**Veilleur-coordonateur :**

**Jean-François Guilloteau**, ministère des Transports du Québec

Le Center for Public Integrity a publié une note, intitulée « State Lobbying Becomes Billion-Dollar Business », qui fait le portrait du lobbying exercé auprès des dirigeants et des législateurs états-unis. En voici les grandes lignes :

- En 2005, quelque 50 000 sociétés et organisations ont eu recours aux services de près de 40 000 lobbyistes agréés, et leurs dépenses de lobbying ont atteint cette année la somme record de 1,16 milliard de dollars US dans les 42 États qui consignent ces dépenses. C'est une hausse de 22 % par rapport à 2004\*. On compte en moyenne cinq lobbyistes pour chaque législateur (dans l'État de New York, ce nombre atteint 20), et la somme moyenne dépensée pour chacun est de 190 000 dollars US.
- Certains des lobbyistes les plus influents sont conjoints de législateurs ou membres de leur famille.
- Plusieurs lobbyistes sont d'anciens législateurs. En 2005, c'était le cas de 70 d'entre eux au Texas et de 35 ou plus dans neuf autres États.
- La rémunération des lobbyistes représente le principal coût lié à cette activité. Une étude texane a montré qu'un lobbyiste reçoit en rémunération cinq dollars pour chaque dollar qu'il consacre, au nom de son client, à l'achat de cadeaux ou à d'autres dépenses.
- Les sommes dépensées pour le lobbying varient énormément d'un État à l'autre. Les États où cette activité est la plus florissante sont la Californie, le Texas et l'État de New York (150 millions de dollars ou plus). Pour donner un exemple de l'ampleur du phénomène, on rapporte que les lobbyistes ont dépensé 9,3 millions de dollars à seule fin de contrecarrer un projet de loi texan relatif au financement scolaire.

La note présente aussi une liste, par État, des modifications législatives adoptées ou envisagées, à la suite du scandale Abramoff\*\*, pour mieux encadrer le lobbying au palier fédéral. Ces amendements portaient, par exemple, sur :

- la diminution du nombre d'heures de travail exigé pour rendre obligatoire l'agrément à titre de lobbyiste;
- l'allongement de la période de réserve des anciens élus avant qu'ils puissent devenir lobbyistes;
- l'interdiction de payer des voyages aux élus en dehors de l'État;
- l'interdiction de donner des cadeaux;
- la tenue d'un registre public (accessible sur Internet) des lobbyistes et de leurs employeurs;
- la déclaration obligatoire mensuelle des dépenses de 10 \$ et plus effectuées par les lobbyistes.

Le Center for Public Integrity, situé à Washington D.C., est une organisation journalistique à but non lucratif qui se veut indépendante et non partisane.

---

\* Cette hausse s'explique cependant en partie par l'ajout, en 2005, des données de la Pennsylvanie et du Nevada.

\*\* Jack Abramoff est un lobbyiste accusé à la fois d'avoir fraudé ses clients autochtones dans une affaire de casino ainsi que d'avoir illégalement versé des contributions et offert des cadeaux à des législateurs.

#### Source :

LASKOW, Sarah. *State Lobbying Becomes Billion-Dollar Business – At Least a Dozen States Revise Laws in 2006*, The Center for Public Integrity, 20 décembre 2006. <http://www.publicintegrity.org/hiredguns/report.aspx?aid=835>

## LA GOUVERNE

### PLUS DE DÉPENSES SOCIALES, MOINS DE PRISONS : LA RELATION ENTRE LE FILET SOCIAL ET L'INCARCÉRATION (FICHE 5869)

Veilleur-coordonateur :

Olivier Lamalice, ministère de la Sécurité publique

Dans un compte rendu intitulé « Welfare and Punishment: the Relationship Between Welfare Spending and Imprisonment », publié en novembre 2006, David Downes et Kirstine Hansen présentent les conclusions de leurs recherches sur la relation entre les dépenses sociales et l'incarcération dans 18 pays de l'OCDE. Ainsi, selon leur étude, les pays qui consacrent aux dépenses sociales (*welfare spending*) le plus haut pourcentage de leur PIB sont ceux qui présentent aussi les taux d'incarcération les plus bas.

Les données colligées de 18 pays de l'OCDE permettent d'établir un classement selon le niveau de leurs dépenses sociales et les taux d'incarcération. La corrélation qui s'en dégage est très claire, malgré la notable exception du Japon. Les sept pays ayant les taux d'incarcération les plus élevés ont tous des dépenses sociales plus basses que la moyenne des 18 États à l'étude. Les États les plus « généreux » – ou les plus dépensiers, selon la façon de voir – en ce qui concerne la protection sociale, soit le Danemark, la Suède et la Finlande, sont aussi les États présentant les taux d'incarcération les plus bas.

Donnée qui en surprendra peut-être certains, le Canada se situe dans la catégorie des États punitifs peu généreux, aux côtés de la Grande-Bretagne, de la Nouvelle-Zélande, du Portugal, de l'Espagne et de l'Australie. Il est donc intéressant de noter que notre système social, qui semble fort généreux par rapport à celui des États-Unis, se compare plutôt à celui des pays les plus « conservateurs » d'Europe occidentale.

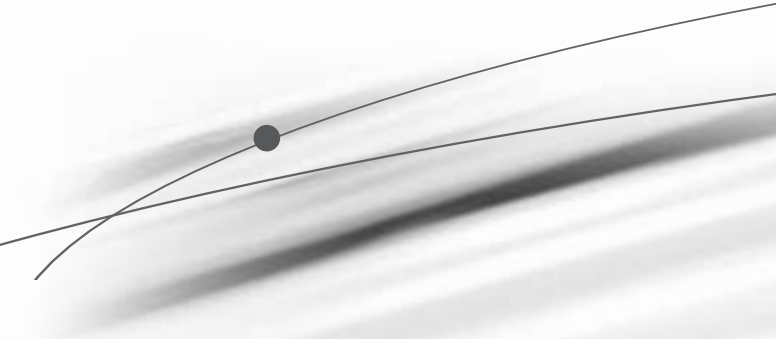
Le lien entre les politiques pénales et sociales a déjà été étudié par Beckett et Western (2001) et Wacquant (2000a, 2000b), qui affirmaient que les politiques pénales constituaient une réponse à la marginalisation sociale.

Toutefois, la forme que peut prendre cette réponse à la marginalisation varierait selon que l'on est en présence d'un État providence de type inclusif ou de type exclusif. Les États inclusifs, par exemple les pays scandinaves, auraient tendance à mettre l'accent sur les causes sociales de la marginalisation, déployant des mesures sociales afin d'intégrer les personnes marginalisées à l'aide de généreux programmes sociaux. À l'opposé, les États exclusifs, que les États-Unis personnifient particulièrement bien, considéreraient que les problèmes sociaux sont la responsabilité des personnes aux prises avec ces problèmes. Ainsi, pour reprendre l'analyse proposée par Whitman (2003), dans un pays où l'égalité des chances est largement considérée comme une réalité, on tiendrait pour acquis qu'une personne a la liberté de réussir à la mesure de ses ambitions, mais qu'elle fait face du même coup à sa seule responsabilité lorsqu'elle échoue. Ainsi, cette société punirait un criminel pour deux raisons : tout d'abord, pour avoir manifestement enfreint une loi, mais aussi, peut-être de façon plus décisive, parce qu'il n'a pas rempli son « obligation » d'atteindre une réussite à la mesure des chances qui lui ont été accordées.

Évidemment, le corollaire de cette dichotomie entre les États inclusifs et les États exclusifs, c'est que les premiers choisissent d'assumer un large éventail de dépenses sociales, alors que les seconds ont un engagement très réduit à cet égard et assurent peu de programmes sociaux.

Le cas américain est bien connu et abondamment documenté (Lafond, 2006; Lamalice, 2005). En effet, depuis deux décennies, aux États-Unis, on impose de plus en plus de peines carcérales, si bien que ce pays est devenu le champion mondial à ce chapitre. L'Europe elle-même, qui paraissait généralement immunisée contre cette tendance, semble gagnée par ce courant punitif, bien qu'il s'y manifeste plus timidement. En effet, même les États où le filet social est demeuré important ont enregistré au cours des dernières années une augmentation de la population carcérale.

Pourquoi le recours à des mesures plus punitives prend-il de l'ampleur dans les pays occidentaux, et ce, au détriment des mesures sociales? Downes et Hanson avancent d'abord l'hypothèse voulant que la croyance des criminologues d'après-guerre, selon laquelle des dépenses massives de l'État



providence feraient diminuer la criminalité, ne s'est pas vérifiée. Bien que l'augmentation de la criminalité enregistrée à partir des années 1960 soit attribuable à des facteurs extérieurs, comme la démographie (Ouimet, 2004; Lamalice, 2005), elle a tout de même érodé la confiance de la population envers le système pénal, ce qui a entraîné la demande de peines plus sévères et favorisé l'émergence des discours populistes punitifs (Lalande et Lamalice, 2006).

Les auteurs de l'étude demeurent toutefois d'avis que la critique de l'État providence a été beaucoup trop sévère et que les dépenses sociales peuvent entraîner une diminution importante de la population carcérale (Downes et Hansen, 2006).

D'ailleurs, même si la population carcérale a augmenté dans les pays où l'État providence est encore fort, le recours à l'incarcération y est toujours très bas. Selon Downes et Hansen (p. 3), cette « générosité » des États providence forts favoriserait l'harmonie sociale, l'égalité et par le fait même la sécurité. Il y régnerait une perception de la justice sociale plus positive, une meilleure cohésion sociale et une plus grande stabilité de la société. À l'opposé, dans les sociétés où domine une conception plus restrictive du filet social, où s'impose l'idée que, dans les rapports sociaux, il y a nécessairement des gagnants et des perdants, il existe une plus grande inégalité entre les citoyens et, par le fait même, un taux plus élevé de criminalité, particulièrement de la criminalité violente.

Puisque cette analyse a été faite à partir de données de 1988, 1995 et 1998, elle est à même de démontrer une évolution de la relation entre les dépenses sociales et le taux d'incarcération. Fait intéressant, la corrélation était beaucoup plus forte en 1998 que dix ans auparavant : à l'exception de la Suède et de la Finlande, tous les pays considérés présentaient un taux plus élevé d'incarcération en 1998 qu'en 1988. Puisque cette augmentation ne peut être liée à une poussée de la criminalité, les auteurs affirment que le recours accru à l'incarcération a été essentiellement le résultat de politiques instaurées durant les années 1990. Ainsi, autant la peur de la criminalité qu'une perte de confiance de la population envers le système pénal sont responsables de cette augmentation de l'incarcération.

Considérant la question sous l'angle de la politique publique, Downes et Hansen se permettent d'établir un constat : l'augmentation des dépenses sociales amène à terme une diminution de la population carcérale ou, du moins, un ralentissement de son augmentation. Toutefois, il ne faut pas croire que le seul fait d'investir massivement dans les programmes sociaux garantisse une diminution de la population carcérale. En effet, les auteurs de l'étude insistent sur le fait que le filet social doit aller de pair avec une philosophie d'intégration des personnes marginalisées au reste de la société. L'engagement de dépenses sociales n'est donc pas un remède absolu : il ne représente qu'un élément de la solution.

#### Sources :

BECKETT, Katherine, et Bruce WESTERN. « Governing Social Marginality », dans David GARLAND (ed.), *Mass Imprisonment: Social Causes and Consequences*, Londres, Sage, 2001, p. 35-50.

DOWNES, David, et Kirstine HANSEN. « Welfare and Punishment: the Relationship Between Welfare Spending and Imprisonment », *Crime and Society Foundation, Briefing 2*, novembre 2006.

LAFOND, Gisèle. « Les mesures correctionnelles aux États-Unis en 2004 : nouvel état de situation », Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques, Clip 5206, 6 mars 2006.

LALANDE, Pierre, et Olivier LAMALICE. « La sévérité pénale à l'heure du populisme, Québec », ministère de la Sécurité publique, 2006.  
[http://www.msp.gouv.qc.ca/reinsertion/publicat/severite\\_penale/severite\\_penale.pdf](http://www.msp.gouv.qc.ca/reinsertion/publicat/severite_penale/severite_penale.pdf)

LAMALICE, Olivier. « Comment s'explique la diminution de la criminalité », Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques, Fiche 4333, 2 mai 2005.

OUIMET, Marc. « Oh, Canada! La baisse de la criminalité au Canada et aux États-Unis entre 1991 et 2002 », *Champ pénal*, vol. 1, 2004.

WACQUANT, Loïc. « Deadly Symbiosis; When Ghetto and Prison Meet and Mesh », *Punishment and Society*, vol. 3, n° 1, 2000b, p. 95-134.

WACQUANT, Loïc. « The New 'Peculiar Institution' », *Theoretical Criminology*, vol. 4, n° 3, 2000a, p. 377-389.

WHITMAN, James Q. *Harsh Justice: Criminal Punishment and the Widening Divide Between America and Europe*, Oxford, Oxford University Press, 2003.

## LA GOUVERNE

### LE BRAS PRIVÉ DE LA LOI : DE LA SÉCURITÉ PRIVÉE VERS LA « PARAPOLICE »? (FICHE 5849)

*Veilleur-coordonateur :*

*Jean-Michel Tessier-Jasmin, ministère de la Sécurité publique*

L'expansion phénoménale du domaine de la sécurité privée au cours des dernières décennies a déjà été clairement établie (pour ne donner qu'un exemple, voir Simon, 2000). L'évolution rapide de cette industrie a d'ailleurs incité le gouvernement du Québec à adopter la *Loi sur la sécurité privée*, en juin 2006. Les principales dispositions de cette loi devraient entrer en vigueur sous peu.

La sécurité privée est caractérisée par une impressionnante diversité. Au-delà du gardiennage traditionnel, elle est liée à des activités aussi variées que l'investigation, le « service-conseil », le convoyage de biens de valeur, la serrurerie et les systèmes électroniques de sécurité. Lorsqu'elles se limitent au domaine privé, ces activités sont considérées généralement comme légitimes, pour peu qu'elles soient minimalement réglementées. Toutefois, l'industrie de la sécurité privée suscite de nombreuses questions lorsqu'elle tente de pénétrer le domaine public ou d'obtenir, pour ses agents, les mêmes pouvoirs que ceux accordés aux agents de la paix. Dans le cadre de la présente fiche, nous reprenons le terme « parapolice », proposé par Rigakos (2002), pour désigner les compagnies de sécurité privée qui franchissent cette démarcation.


Un récent article d'Amy Goldstein (2007), paru dans le *Washington Post*, confirme que les activités de parapolice sont en plein essor en sol américain. Par exemple, l'État de la Caroline du Nord aurait déjà octroyé aux agents de plus d'une douzaine de compagnies de sécurité privée les pleins pouvoirs policiers; l'agence Capitol Special Police en est un bon exemple. Sur le site Internet de la compagnie, il est clairement indiqué que ses employés sont de réels agents de police, et non de simples agents de sécurité. Il y est également fait mention du fait que la compagnie peut travailler pour toute entité

gouvernementale sur une propriété réelle lui appartenant; les hôtels de ville, les hôpitaux et les édifices gouvernementaux sont des exemples de tels lieux. En revanche, Capitol Special Police n'est pas habilitée à patrouiller la voie publique, qui reste entièrement sous juridiction policière traditionnelle en Caroline du Nord. Cependant, il en est autrement dans d'autres États américains où la législation en vigueur le permet.

En effet, dans le même article, Goldstein rapporte que des agents de sécurité privée ont déjà commencé à patrouiller des quartiers résidentiels ainsi que certains centres-villes comme celui de Minneapolis, au Minnesota. Il y a trois ans, le service de police de cette ville mettait en branle un ambitieux projet baptisé *Safe Zone*, autorisant des agents de sécurité privée à assister le service de police en patrouillant le centre-ville. Dans le cadre de ce programme, le ratio agents de sécurité privée/policier atteindrait... les treize pour un.

Dennis O'Leary (1994), un procureur de l'État du New Jersey, relate un cas encore plus extrême, qui remonte au début des années 1990. À l'époque, la petite municipalité de Sussex, qui comptait 2 500 habitants, a dissous son service de police dans un contexte de compressions budgétaires. Insatisfait de la protection offerte par la police de l'État, le conseil municipal a alors engagé une agence de sécurité privée pour assurer la sécurité publique. Si les autorités de l'État ont rapidement mis un terme à cette expérience, il demeure que la privatisation de la police de Sussex aurait été légale si la compagnie contractante avait assuré une formation adéquate de ses agents, après les avoir soumis à un processus de sélection rigoureux, et si elle avait défini une hiérarchie établissant clairement les responsabilités de chaque acteur aux fins d'éventuelles redditions de compte.

Au Canada, la ville de Toronto expérimente également une forme de parapolice. En effet, l'agence *Intelligarde*, qui se dit *The Law Enforcement Company*, occupe des fonctions similaires à celles autrefois réservées exclusivement aux services de police municipaux. Selon Rigakos (2002, p. 23), *Intelligarde* accepte des contrats risqués et les agents qu'elle engage se comportent et s'entraînent comme des professionnels de la



sécurité et en projettent l'image. Cette compagnie a conclu de nombreux contrats avec des organismes publics, si bien qu'elle est responsable aujourd'hui, notamment, de la sécurité de nombreux logements à prix modiques de Toronto et de Mississauga, du port et des plages de Toronto, ainsi que de l'ensemble des 90 stationnements publics de la ville. Toujours selon Rigakos (2002, p. 42), en vertu d'un cumul de contrats, Intelligarde a la responsabilité d'assurer la sécurité sur un petit quadrilatère du centre-ville de Toronto couvrant une superficie de deux kilomètres carrés, trottoirs et chaussée compris. Toutefois, ces agents privés n'ont pas d'autres pouvoirs que ceux accordés à tout citoyen en vertu du Code criminel et des lois ontariennes.

Analyser dans une perspective québécoise les activités de parapolice répertoriées plus haut n'est pas une tâche facile. D'une part, cette tendance à recourir à des services de ce type soulève la question du rôle fondamental de l'État à l'égard de la sécurité dans les sociétés modernes. Cependant, à ce jour, la privatisation des services policiers touche davantage les villes et les municipalités que les États. En d'autres termes, les organisations policières relevant de l'État sont encore loin d'être menacées. Toutefois, même si la privatisation ne devait se produire qu'au palier local, nous devons nous interroger sur les conséquences d'une mainmise des agences de sécurité privée sur le maintien de l'ordre dans les endroits publics.

Mentionnons d'abord que si c'est avant tout aux juristes qu'il revient de débattre des questions d'ordre légal concernant les droits fondamentaux des citoyens, la vigilance à ce sujet est l'affaire de tous. En effet, on peut se demander comment les protections constitutionnelles contre les fouilles et des interrogatoires abusifs seraient sauvegardées dans un contexte où des compagnies privées offriraient des services de parapolice. La même interrogation se pose pour le Code de déontologie policière, qui vise notamment à protéger le public des abus policiers.

Un autre sujet de préoccupation concerne la formation des agents privés, qui est souvent décrite comme déficiente (Lamalice, 2003). À titre d'exemple, mentionnons que dix États du Sud et

de l'Ouest américain n'exercent aucun contrôle sur les agences de sécurité privée qui œuvrent sur leur territoire (Goldstein, 2007). Au Québec, les standards de formation des agents de sécurité privée seront rehaussés dans un avenir rapproché, avec l'entrée en vigueur progressive de la *Loi sur la sécurité privée*, mais il faut admettre que ces exigences demeurent nettement inférieures à celles qui s'appliquent aux policiers. Autrement dit, dans l'état actuel des choses, un recours accru à la parapolice aurait une incidence négative sur le niveau de professionnalisme dont font preuve les forces de l'ordre dans l'espace public. Si rien n'est fait pour l'éviter, les éventuelles économies sur le salaire que permettrait le recours aux parapoliciers pourraient être réalisées au prix de nombreux cas de corruption parapolicrière.

De plus, la mise en œuvre d'initiatives de parapolice soulève la question de l'indépendance du milieu policier. Par tradition, les organisations policières d'inspiration britannique sont relativement indépendantes du pouvoir politique, leur devoir consistant d'abord et avant tout à appliquer les lois et règlements de leur juridiction. Pour autant qu'ils respectent ce principe, les policiers n'ont pas à craindre de « représailles » du pouvoir politique. Nous craignons qu'il en soit autrement dans le cas où un conseil municipal ferait appel à une compagnie de sécurité privée pour maintenir l'ordre public. Un parapolicier ne serait-il pas tenté de fermer les yeux sur une infraction commise par le maire de la ville, par exemple, sachant que c'est celui-ci qui a accordé un contrat à son organisation et que son maintien au pouvoir constitue peut-être la meilleure garantie d'un renouvellement de cette entente? De façon plus globale, il est à craindre qu'une compagnie privée agisse davantage dans le dessein de renouveler son contrat et de maximiser ses profits que par souci d'assurer l'ordre public de façon professionnelle et équitable pour tous les citoyens.

Nos préoccupations ne sont-elles que chimères? Sur la page d'accueil du site Internet de Capitol Special Police, on peut lire que la compagnie offre des services « professionnels » en matière de sécurité dans un contexte « d'augmentation des taux de criminalité ». Ce faisant, la compagnie a oublié (délibérément?) de mentionner que l'Amérique du Nord est le

théâtre d'une diminution généralisée de la criminalité depuis le début des années 1990 (Blumstein et Wallman, 2006; Ouimet, 2004). En effet, les résultats du sondage national de victimisation américain (*National Crime Victimization Survey*) indiquent que, pour chaque tranche de 1 000 personnes âgées de 12 ans et plus, on en compte 51,2 qui ont subi un crime violent en 1994 comparativement à 21,0 en 2005 (Bureau of Justice Statistics, 2006a). Selon le même sondage, la situation est similaire pour les crimes contre la propriété. Pour chaque tranche de 1 000 ménages, on rapporte que 310,2 ont subi un crime contre la propriété en 1994 comparativement à 154,0 en 2005 (Bureau of Justice Statistics, 2006b). Bref, à l'échelle nationale, la victimisation criminelle aux États-Unis est près de deux fois moins fréquente en 2005 qu'elle ne l'était en 1994. Malgré cela, les citoyens américains sont invités à se protéger plus que jamais auparavant.

Malheureusement, cet exemple illustre le fait que, pour les entreprises privées qui œuvrent dans le domaine de la sécurité, trop souvent, c'est l'insécurité qui est gage de contrats lucratifs. La simple possibilité de leur confier le mandat d'assurer la sécurité publique devra être examinée et débattue à la lumière de cette considération et des autres points soulevés dans la présente fiche.

## Sources :

BLUMSTEIN, Alfred, et Joel WALLMAN (dir.). *The Crime Drop in America* (édition révisée), New York, Cambridge University Press, 2006, 360 p.

BUREAU OF JUSTICE STATISTICS. *National Crime Victimization Survey Violent Crime Trends, 1973-2005*, U.S. Department of Justice, 2006a. [En ligne], <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/glance/tables/viortrdtab.htm> [Consulté le 21 février 2007].

BUREAU OF JUSTICE STATISTICS. *National Crime Victimization Survey Property Crime Trends, 1973-2005*, U.S. Department of Justice, 2006b. [En ligne], <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/glance/tables/proprtrdtab.htm> [Consulté le 21 février 2007].

GOLDSTEIN, Amy. « The Private Arm of the Law », *The Washington Post*, 2 janvier 2007, p. A04. [En ligne], <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/01/01/AR2007010100665.html> [Consulté le 6 février 2007].

HEATON, Laura. « Senators Fault IC on Use of Contractors », *United Press International*, 2007. [En ligne], [http://www.upi.com/Security\\_Terrorism/Briefing/2007/06/06/senators\\_fault\\_ic\\_on\\_use\\_of\\_contractors/7872/](http://www.upi.com/Security_Terrorism/Briefing/2007/06/06/senators_fault_ic_on_use_of_contractors/7872/) [Consulté le 12 juillet 2007].

LAMALICE, Olivier. « La campagne *Security for America* du syndicat américain des agents de sécurité : les ratés de la sécurité privée », Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques, fiche 2467, décembre 2003.

O'LEARY, Dennis. « Reflections on Police Privatization », *FBI Law Enforcement Bulletin*. [En ligne], [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2194/is\\_n9\\_v63/ai\\_16166625](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2194/is_n9_v63/ai_16166625) [Consulté le 15 février 2007].

OUIMET, Marc. « Oh, Canada! La baisse de la criminalité au Canada et aux États-Unis entre 1991 et 2002 », *Champ pénal : nouvelle revue française de criminologie*, vol. 1, 2004. [En ligne], <http://champpenal.revues.org/document11.html> [Consulté le 21 février 2007].

RIGAKOS, George S. *The New Parapolice: Risk Markets and Commodified Social Control*, Toronto, University of Toronto Press, 2002, 182 p.

SHORROCK, Tim. « The Corporate Takeover of U.S. Intelligence », *Salon.com*, 2007. [En ligne], [http://www.salon.com/news/feature/2007/06/01/intel\\_contractors/index\\_np.html](http://www.salon.com/news/feature/2007/06/01/intel_contractors/index_np.html) [Consulté le 12 juillet 2007].

SIMON, Hélène. « Sécurité privée », Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques, fiche 463, avril 2000.

## LA GESTION DES RISQUES

### UNE ENTREPRISE « VERTE » EST-ELLE PLUS RENTABLE?

(FICHE 5831)

**Veilleur associé :**

**André Bzdera**, ministère du Développement durable,  
de l'Environnement et des Parcs

Une étude longitudinale portant sur 85 usines norvégiennes confirme l'existence d'une relation positive apparente entre la performance environnementale et la performance économique des usines individuelles. Mais Kjetil Telle, l'auteur de cette étude, financée par le ministère de l'Environnement et le Bureau central de statistique de la Norvège et publiée dans l'*Environmental and Resource Economics* de novembre 2006, prévient que cette relation positive pourrait simplement être attribuable à des variables inconnues, telles que la qualité de la gestion de l'usine ou un avantage technologique particulier.

Il est donc prématuré d'affirmer que la bonne performance environnementale d'une entreprise ou d'une usine améliore sa performance économique. Cette relation positive avait été suggérée par Michael E. Porter et Claas van der Linde dans le *Journal of Economic Perspectives* de 1995 : ceux-ci avançaient que le respect par une entreprise des normes environnementales pouvait avoir pour effet une amélioration de sa performance économique.

Cette proposition, à première vue contre-intuitive, aurait été confirmée par plusieurs études quantitatives effectuées pendant les années 1990. Porter et van der Linde laissent entendre que l'application des normes environnementales permet aux dirigeants d'entreprise de découvrir de nouvelles manières d'économiser (diminution des coûts énergétiques et réduction de la quantité de matières résiduelles générées) et que la meilleure performance de l'entreprise qui s'ensuit pourrait avoir un effet positif sur les ressources humaines (des emplois plus attrayants et une plus forte productivité), diminuer les risques (et donc le coût du capital et des assurances) et accélérer le développement de produits « verts », tant convoités par les consommateurs plus fortunés.

Si elle était confirmée, cette relation pourrait avoir une influence notable sur la formulation des politiques publiques, car elle justifierait un allègement de la réglementation au profit de la promotion de bonnes pratiques jusqu'alors méconnues des dirigeants d'entreprise. De plus, selon ce raisonnement, les agences de contrôle environnemental, pour être efficaces, devraient se donner pour priorité l'inspection des industries où cette relation est peu marquée ou inexistante.

Kjetil Telle examine cette hypothèse à l'aide de données norvégiennes concernant un échantillon de 85 usines exerçant leurs activités dans quatre secteurs industriels (ceux-ci représentant environ 10 % de l'ensemble des usines du pays, comptant 50 % de sa population active, fournissant 60 % de sa production et engendrant entre 80 et 90 % de ses émissions polluantes) sur une période de onze ans. La relation entre la performance environnementale et la performance économique se confirme à l'échelle des usines, mais, lorsque Telle vérifie l'effet des variables inconnues à l'aide d'un modèle à effets aléatoires (*random effects model*), la relation positive disparaît aussitôt. Ce phénomène pourrait s'expliquer par des variables parasites telles que la qualité de la gestion de l'usine ou l'usage d'une technologie particulière. Il ne s'agit pas, cependant, de la preuve qu'il n'existerait pas d'effet positif, les données disponibles ne permettent simplement pas de tirer de conclusions définitives.

En considérant séparément chacun des quatre secteurs industriels, Telle observe une relation positive dans le secteur des pâtes et papiers, mais ce résultat serait probablement dû à la pression exercée pendant les années 1980 et 1990 par les groupes de consommateurs européens sur l'industrie norvégienne des pâtes et papiers, laquelle, à défaut de modifier ses façons de faire, aurait perdu sa part de marché.

Telle fait aussi état d'une étude semblable à la sienne, d'Andrew King et de Michael Lenox, parue dans le *Journal of Industrial Ecology* de 2001 et portant sur un échantillon de 652 firmes américaines.

Il s'agit d'une étude longitudinale (1987-1996) des émissions toxiques de ces firmes, selon le registre de l'Agence de protection de l'environnement des États-Unis (US EPA), et les données

financières de Standard & Poor. L'application du modèle à effets aléatoires effectuée par King et Lenox confirmait l'existence d'une relation positive. Mais cette relation ne serait pas très robuste, selon Telle.

Les questions que posent ces deux études sont les suivantes : dans quelles circonstances et pour quelles usines (ou firmes) une bonne performance environnementale est-elle « rentable »?

Les études de Telle et de King et Lenox ne permettent pas de déterminer dans quel sens s'exerce la causalité entre la performance environnementale et la performance économique d'une usine, la bonne qualité de la première pouvant tout aussi bien résulter de la bonne qualité de la seconde.

Telle rappelle que des profits élevés, par exemple, rendraient possibles de nouveaux investissements productifs et favoriseraient l'adoption de technologies plus efficaces; ils permettraient aussi aux dirigeants d'entreprise de répondre favorablement aux demandes des actionnaires ainsi qu'aux revendications des groupes de pression et des représentants des communautés avoisinantes. Quant aux autorités publiques, Telle fait remarquer qu'elles pourraient ne pas vouloir faire appliquer les normes environnementales par les usines éprouvant des difficultés financières.

Pour un survol de la littérature économique portant sur la relation entre la performance environnementale et la performance économique des entreprises, voir Greg Filbeck et Raymond Gorman dans le numéro de *Environmental and Resource Economics* de 2004.

## Sources :

FILBECK, Greg, et Raymond F. GORMAN. « The Relationship Between the Environmental and Financial Performance of Public Utilities », *Environmental and Resource Economics*, vol. 29, octobre 2004, p. 137-157.

KING, Andrew, et Michael LENOX. « Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 5, n° 1, 2001, p. 105-111.  
<http://www.greeneconomics.net/DoesItPayToBeGreen.pdf>

PORTER, Michael, et Claus VAN DER LINDE. « Towards a New Conception of Environment-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, 1995, p. 97-119.

TELLE, Kjetil. « "It Pays To Be Green" – a Premature Conclusion? », *Environmental and Resource Economics*, vol. 35, n° 3, novembre 2006, p. 195-220.  
<http://www.springerlink.com/content/t5217167527737k6/fulltext.pdf>  
<http://www.springerlink.com/content/u8t556236r6427j4/fulltext.pdf>

# LISTE DES DOCUMENTS PRODUITS

Trois types de documents sont publiés dans le site du Réseau gouvernemental de veille, soit le clip, la fiche et le dossier. Vous trouverez ci-dessous la liste des documents produits du 1<sup>er</sup> février 2007 au 30 juin 2007.

Les documents annonçant des activités qui ont déjà eu lieu n'ont pas été retenus, sauf si un compte rendu y a été ajouté. Les documents sont classés selon l'ordre alphabétique des auteurs. Le ministère ou l'organisme indiqué est celui où l'auteur exerçait ses fonctions au moment où il a rédigé le texte.

## CLIPS

### **ABDEL-MALAK, SUZANNE; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation**

- L'impact des délocalisations sur le génie et sur les ingénieurs
- La mondialisation et l'innovation dans le secteur des services aux entreprises

### **ALLAIN, CHARLES-ANTOINE; ministère des Finances**

- Comment financer les infrastructures municipales?
- De nouvelles mesures de productivité du secteur public
- Le déséquilibre fiscal, la TPS et la décentralisation
- Le Québec, champion canadien de la prévision budgétaire

### **ANTIL, THOMAS; ministère du Tourisme**

- Compte rendu des Assises du tourisme 2007 : *Défis de demain, stratégies d'aujourd'hui*

- Le développement de projets touristiques régionaux : rallier ou mourir!
- Les Assises de l'industrie touristique 2007 : *Défis de demain, stratégies d'aujourd'hui*
- Les ressources humaines en tourisme: le contexte et la situation
- Les voyageurs de plus en plus sensibles aux problèmes humanitaires
- L'industrie hôtelière au Québec : où en est-on?
- Une nouvelle perception du rôle et de la responsabilité de l'entreprise dans la société

### **BERNIER, LUCIE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- En 2006, la moitié des migrants internationaux était des femmes
- La formation transfrontalière en plein essor
- Les nouveaux migrants de l'Union européenne en Grande-Bretagne

### **BLAIS, PIERRE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- *Considérations sur le phénomène de l'étalement urbain au Québec*

### **BLANCHETTE, LISE; Revenu Québec**

- *Private Debt Collection Program* – États-Unis
- Aider les petites entreprises en réduisant le fardeau lié à l'observation – Agence du revenu du Canada
- Éliminer la paperasserie : des stratégies nationales – OCDE
- Le « préremplissage » : déclarez vos revenus en deux étapes...
- Nouvel ombudsman des contribuables – Agence du revenu du Canada
- Nouvelle charte des droits du contribuable – Agence du revenu du Canada
- Un deuxième bureau pour le CICAfi (Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux)

**BOUCHER, ISABELLE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- La valorisation du design urbain en Nouvelle-Zélande : le *Urban Design Toolkit*

**CARTER, DAVID; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- OGM – Après dix ans de culture, pas d'effets néfastes détectés. Mais des doutes persistent!
- Viande artificielle : solution d'avenir?

**CASTONGUAY, MARIE-HÉLÈNE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- 2007 : Année européenne de l'égalité des chances pour tous
- Galerie des réfugiés célèbres
- L'héritage laissé par Tony Blair en immigration
- Nouvel accord Alberta-Canada
- Rapatriements de fonds : une revue de la littérature

**CHAMPAGNE, PATRICK; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Ctrl + C – Ctrl + V : plagiat et Internet

**CHARLEBOIS, MÉLANIE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- Évaluer à distance les qualifications de travailleurs immigrants

**CHEBOU, PIERRE; ministère des Transports du Québec**

- Création du Programme d'aide québécois d'intégration modale des transports

**CLAVET, MICHEL; ministère de la Santé et des Services sociaux**

- L'évolution des dépenses de santé au Québec et ailleurs au Canada

**DAIGNAULT, SÉBASTIEN; ministère du Conseil exécutif**

- Dépister les criminels potentiels avant leur naissance...
- Eco des US – impact occasionné par la nouvelle majorité démocrate au Congrès américain
- France – Plan national d'action concerté 2006-2010 pour l'emploi des séniors
- Thèmes de recherche 2007 du Centre d'analyse stratégique français
- Un cybercommissariat en Belgique

**DENOUIL, GÉRARD; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- Rendez-vous international sur les applications du développement durable

**EFFEMEY, BRIGITTE; Délégation générale du Québec à Londres**

- *Policy Review*, vaste exercice de réflexion au sein du gouvernement britannique
- Financement du National Health Service et plan de dépenses publiques 2008-2011
- Rapport du National Audit Office sur le processus d'adjudication des marchés réalisés en mode PFI
- Immigration en Irlande et en Suède

**FECTEAU, CLAIRE; ministère du Conseil exécutif**

- Nouveau document sur les politiques publiques au niveau régional

**GAUTHIER, CLAUDE; ministère des Transports du Québec**

- Projet pilote aux Îles-de-la-Madeleine pour le transport aérien médical

**GOUPIL, SYLVIE; Curateur public du Québec**

- Avancées dans la recherche sur la maladie d'Alzheimer

#### **GOYETTE, STEVEN; ministère de la Sécurité publique**

- À quand les poursuites policières à Segway?
- Répercussions et conséquences de la victimisation criminelle

#### **GUILLOTEAU, JEAN-FRANÇOIS; ministère des Transports du Québec**

- Comptabilité durable
- Délais de paiement en France
- Dix tendances dans le monde des affaires scandinave
- Dons de charité au Canada et aux États-Unis
- Élan dans le développement des PPP au Canada
- La Journée de l'énergie éolienne en Europe
- Le lobbying, un secteur florissant des États-Unis
- Marché mondial pour les PPP en transport de 330 milliards de dollars
- Options pour le financement du transport par les États aux États-Unis
- Priorités législatives aux États-Unis en 2007
- Rentabilité des PPP britanniques pour les entreprises impliquées
- Stationnements en périphérie des aéroports
- Vision de l'avenir au Kentucky
- Vulnérabilité du Québec face aux importations chinoises

#### **HASTIE, DIANE; ministère du Conseil exécutif**

- Économie et développement durable : une alliance réaliste?

#### **HOLCA, BRIGITTE; ministère des Transports du Québec**

- Cinq leçons apprises par Kofi Annan
- Le Canada et ses villes mondiales : conditions socioéconomiques à Toronto, Montréal et Vancouver

#### **JAREK, MARZENA; ministère du Conseil exécutif**

- Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation – un lieu de veille et d'analyse

- QUÉBEC@EUROPE : nouveau bulletin
- Révision générale des politiques publiques en France

#### **LAMALICE, OLIVIER; ministère de la Sécurité publique**

- Augmentation du nombre de groupes haineux aux États-Unis
- *Bulletins-electroniques.com* : un site de veille technologique internationale
- La victimisation aux États-Unis
- Les échanges technologiques entre les groupes terroristes
- Une réforme de la sécurité publique au Royaume-Uni?

#### **LEFRANÇOIS, MARLÈNE; ministère du Conseil exécutif**

- De la déclaration de services aux citoyens à la charte relation client

#### **LÉTOURNEAU, MATTEW; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- La Suisse refuse une taxe CO<sub>2</sub>
- Norvège : taxe verte sur le transport aérien

#### **LUCIANI, ANDRÉE; ministère des Transports du Québec**

- Fusion de directions départementales de deux ministères dans huit départements français
- Les organisations adoptent de nouvelles mesures pour retenir leur personnel féminin

#### **MERCIER, DOMINIC; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- Europe : proposition de taxe sur le carbone

#### **MEUNIER, VALÉRIE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- Diversité culturelle : la mosaïque canadienne à la croisée des chemins
- Hétérogénéité et intégration à 27 : un défi pour l'Europe

**MOREAU, YVAN; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- La décentralisation : pourquoi, quoi et comment
- Le développement du Nord

**MORIN, ALAIN; ministère du Conseil exécutif**

- Le rôle du gouvernement fédéral aux États-Unis dans le développement économique régional

**NOËL, ROGER; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- Hébergement des aînés homosexuels

**PÉAN, MARIE JOSÉ; ministère du Conseil exécutif**

- La première stratégie européenne de la culture : contribuer à la croissance économique et à la compréhension interculturelle
- La promotion de la mixité : la place des femmes françaises dans les lieux de décision
- Le rôle de l'État : une réflexion britannique
- Les implications éthiques des nouvelles technologies : conclusions d'un rapport récent de l'UNESCO
- Politiques publiques : amélioration des processus de consultation publique
- Réussir dans un monde incertain : de l'évaluation du risque à la décision stratégique (18 au 21 juin 2007)
- Royaume-Uni : la restructuration du système de sécurité et de justice

**PLANETA, MAGDALENA; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- Comment gérer la diversité ethnoculturelle en emploi? Un regard croisé.
- Étudiants étrangers : premier ou dixième rang pour les États-Unis?
- La Fédération de l'entreprise indépendante réclame des modifications au système d'immigration du Canada

- La population mondiale : accroissement et vieillissement
- L'enjeu démographique et l'enjeu économique rendent le projet d'une « immigration zéro » obsolète – Singapour
- L'UE étudie la possibilité d'introduire la *blue card*

**QUILLIAM, LOUISE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Des environnements physiques sains et sécuritaires : éléments clés pour la santé des communautés – compte rendu de la 7<sup>e</sup> Journée montréalaise de santé publique
- Forum transport, aménagement urbain et santé : Vers une mobilisation montréalaise – compte rendu

**RÉMILLARD, FRANCIS; Office de la protection du consommateur**

- Commission européenne : Stratégie 2007-2013 en matière de politique des consommateurs
- La réforme du secteur public en consommation : *the English Way*
- Percée du commerce mobile : adaptation des politiques nécessaire?
- Union européenne : livre vert sur la protection des consommateurs

**ROBERT, PATRICIA; Curateur public du Québec**

- Compte rendu du congrès de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS)

**SOUCY, YVES; Revenu Québec**

- Faire sa déclaration de revenus en ligne de plus en plus populaire en Australie

**ST-PIERRE, MALCOLM; Curateur public du Québec**

- Déficience intellectuelle : état des lieux
- France : la réforme des tutelles en route!
- La réadaptation psychosociale de patients psychiatisés dans différents milieux d'habitation

### **TESSIER-JASMIN, JEAN-MICHEL; ministère de la Sécurité publique**

- Portrait des adolescentes judiciairisées, huit ans après leur sortie d'un centre jeunesse
- Privatisation et démocratisation des tests d'ADN : un phénomène bénin?
- Taux de mortalité préoccupants chez les prisonniers américains qui recouvrent leur liberté
- Vers une réduction de sentence pour les prisonniers américains qui acceptent de donner leurs organes?

### **TREMBLAY, LARRY; Secrétariat du Conseil du trésor**

- Astuces pour rendre les réunions efficaces
- Halte à la retraite!... De la « culture de la retraite » à la gestion des âges
- Impact de la mondialisation de la main-d'œuvre, selon le Fonds monétaire international (FMI)
- L'Alberta lance le programme STEP pour contrer la pénurie de main-d'œuvre « étudiante »
- Les entreprises sont peu préparées au renouvellement de leur équipe de gestion.
- L'essentiel sur les salaires minimums dans le monde

### **TREMBLAY, MICHEL; Revenu Québec**

- Europe : le commerce électronique a le vent dans les voiles
- Japon : la montée en puissance du m-commerce
- Nouveaux résultats de l'Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet

## **FICHES**

### **ALARIE, MARTIN; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Le rôle des autorités municipales dans la planification du développement des activités industrielles et commerciales

### **ALLAIN, CHARLES-ANTOINE; ministère des Finances**

- Conséquences macroéconomiques du vieillissement de la population

### **BERNIER, LUCIE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- En Asie, après la fuite des cerveaux, voici leur retour

### **BLAIS, PIERRE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- La « nouvelle planification urbaine »
- Villes du futur : concurrence mondiale, leadership local

### **BOISVERT, MARIO; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Présentations de la SCHL sur les perspectives du marché de l'habitation : « En prenant le virage... mais à quelle vitesse? »

### **BZDERA, ANDRÉ; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- Les Faiseurs de pluie
- Une entreprise « verte » est-elle plus rentable?

### **CARTER, DAVID; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- OGM : l'OMC publie son rapport sur le moratoire européen

### **CHARBONNEAU, DIANE; Forum des grands organismes (RAMQ)**

- Analyse de la gouvernance des technologies de l'information (TI) par de grands leaders
- Les technologies de l'information : et si notre santé en dépendait?

**CHARLEBOIS, MÉLANIE; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- *Trade, Investment and Labour Mobility Agreement* – Vers la deuxième puissance économique du Canada

**DAIGNAULT, SÉBASTIEN; ministère du Conseil exécutif**

- Colombie-Britannique : plan stratégique gouvernemental et indicateurs de gouverne
- Le classement de Shanghai et la mesure de la qualité de la recherche universitaire
- Sarkozy veut s'attaquer aux facteurs bloquants

**DRAPEAU, CLAUDE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- De produits agroalimentaires à outils de développement régional : les appellations d'origine contrôlée et les indications géographiques
- Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières
- L'industrie à l'heure du développement durable : les stratégies de développement éco-industrielles, le cas de Kalundborg, au Danemark
- Quand l'État se concentre sur les résultats et non sur les moyens : la contractualisation, outil de modernisation des façons de faire de l'État dans ses relations avec les régions

**HASTIE, DIANE; ministère du Conseil exécutif**

- Gouverner le futur : rapport d'une commission parlementaire britannique
- Mesurer la performance dans le secteur public : mythes et réalité

**LAMALICE, OLIVIER; ministère de la Sécurité publique**

- *Stop Snitchin!* La délation, les gangs et la justice
- Plus de dépenses sociales, moins de prisons : la relation entre le filet social et l'incarcération

**LAVOIE, ALAIN; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation**

- De l'énergie durable; un avenir prometteur pour le développement du « porc » méthanier

**LÉTOURNEAU, MATTEW; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- L'Institut météorologique Max Planck confirme l'évolution climatique

**MEUNIER, PAUL; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- Les multiples aspects de l'intégrité des écosystèmes

**PINSONNEAULT, GÉRARD; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- L'immigration et les élections présidentielles françaises

**PLANETA, MAGDALENA; ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles**

- La ségrégation n'est pas uniquement spatiale, elle peut être temporelle

**RÉMILLARD, FRANCIS; Office de la protection du consommateur**

- Guide français des communications électroniques pour le consommateur

**ROBERT, PATRICIA; Curateur public du Québec**

- Le temps dans tous ses états : temps de travail, temps de loisir et temps pour la famille à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle

**SIMARD, LOUISE; Office de la protection du consommateur**

- Encadrement du commerce d'automobiles en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique

### **TESSIER-JASMIN, JEAN-MICHEL; ministère de la Sécurité publique**

- À propos de l'influence de la pleine lune sur la criminalité et autres comportements humains
- Des armes non létales, mais néanmoins dangereuses
- Des policiers pour contrer la délinquance dans les écoles secondaires : les initiatives américaines
- Deux poids deux mesures : le traitement pénal à l'égard des infractions relatives à l'environnement
- Le bras privé de la loi : de la sécurité privée vers la « parapolice »?
- Les dangers d'instaurer une trop forte culture du résultat au sein des organisations policières
- Les facteurs déterminants du processus d'aveu chez les délinquants
- L'impact des gangs de rue sur la violence perçue ou subie par les élèves dans les écoles secondaires québécoises
- Prévenir la délinquance dès la petite enfance : le programme *Nurse-Family Partnership*
- Réflexion à l'égard des tests de dépistage de drogues à l'école
- Vers un profil des consommateurs de pornographie juvénile arrêtés au Québec?

### **THÉRIAULT-BÉRUBÉ, FÉLIX; ministère de la Sécurité publique**

- *Leaderless Resistance*, ou comment devenir un terroriste insaisissable
- Le phénomène *Black Bloc* : quand les mythes volent en éclats

### **TREMBLAY, LARRY; Secrétariat du Conseil du trésor**

- Guide pour attirer le personnel qualifié dans les agences fédérales américaines : le modèle des cheminements de carrière
- La rémunération de la performance
- Le partage des tâches ménagères et la crainte d'émasculer
- Le Québec est-il libre?
- Le salaire minimum net et les charges sociales dans les pays de l'OCDE

- Le travail, c'est la prospérité : stratégie pour accroître les heures travaillées en Ontario
- Le vieillissement de la population et la création de la richesse peuvent-ils faire bon ménage? Le groupe McKinsey croit que oui, mais...
- L'intelligence économique, selon Éric Delbecque, de l'Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises de France
- Système de rémunération des employés civils au gouvernement fédéral américain

### **TREMBLAY, MICHEL; Revenu Québec**

- Le Costa Rica : un asile parfait pour les cybercasinos
- Nouvelle expérience d'achat : le lèche-vitrine électronique

## DOSSIERS

### **BLAIS, PIERRE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- États généraux de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme : compte rendu de certains exposés donnés dans le cadre de l'évènement

### **BOUCHER, ISABELLE; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Compte rendu de la cinquième réunion des Ateliers pour la mise en œuvre de la Convention européenne du paysage
- Le *Guide d'intégration des éoliennes au territoire : Vers de nouveaux paysages*

### **CARON, ALAIN; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Diagnostic de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
- Le Forum sur la participation organisé par le Chantier sur la démocratie de la Ville de Montréal
- Le Forum urbain mondial de Vancouver intitulé *Notre avenir : des villes durables – Passer des idées à l'action*

### **CHAMPAGNE, PATRICK; ministère des Affaires municipales et des Régions**

- Élections sans opposition : sommes-nous en crise?

### **CLAVET, MICHEL; ministère de la Santé et des Services sociaux**

- Évaluation de l'impact sur la santé lors de l'élaboration des projets de loi et règlement au Québec : guide pratique
- Santé, bien-être et formulation de politiques publiques au Québec – huit études de cas : résumés

### **DAIGNAULT, SÉBASTIEN; ministère du Conseil exécutif**

- Comparaison des priorités gouvernementales établies par des gouvernements récemment élus

### **LAMALICE, OLIVIER; ministère de la Sécurité publique**

- Communautés privées, communautés clôturées : la dimension sécuritaire des *gated communities*

### **LE ROUZÈS, MARIE; ministère du Conseil exécutif**

- Bulletin électronique *L'allégement réglementaire – Les solutions de rechange à la réglementation*

### **MERCIER, DOMINIC; ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

- Revue de l'actualité environnementale 2006 et perspectives 2007

### **MORIN, ALAIN; ministère du Conseil exécutif**

- Mission possible : *Successful Canadian Cities – The Canada Project Final Report* (volume III)
- Disparités régionales et performance économique au Royaume-Uni
- En route vers demain : leadership pour les communautés en évolution du Canada
- La migration des retraités et les retombées potentielles
- Vision 2025 : le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir

### **PELLERIN, NOËL; ministère du Conseil exécutif**

- Bulletin électronique *L'allégement réglementaire – Les instruments économiques et les mécanismes de marché : une solution de rechange à la réglementation*

### **TREMBLAY, LARRY; Secrétariat du Conseil du trésor**

- Les politiques qui ont fait croître la productivité dans les pays les plus performants : leçons pour le Canada.

# LISTE DES VEILLEURES-COORDONNATRICES ET DES VEILLEURS-COORDONNATEURS

| MINISTÈRE OU ORGANISME   | NOM                      | COURRIEL                            |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| Bureau de la Capitale-Nationale  | David Belgue             | david.belgue@bcn.gouv.qc.ca         |
| Centre de services partagés  | Jean-Robert Pépin        | jean-robot.pépin@cspq.gouv.qc.ca    |
| Conseil de gestion de l'assurance parentale                                | Lucie Rousseau           | lucie.rousseau@cgap.gouv.qc.ca      |
| Curateur public du Québec  | Patricia Robert          | patricia.robert@curateur.gouv.qc.ca |
| Forum des grands organismes  | Alain Duquet             | alain.duquet@ramq.gouv.qc.ca        |
| Institut de la statistique du Québec                                       | Normand Thibault         | normand.thibault@stat.gouv.qc.ca    |
| Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation             | Sylvie Therrien          | sylvie.therrien@mapaq.gouv.qc.ca    |
| Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport                            | Jean Hénare              | jean.henaire@mels.gouv.qc.ca        |
| Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale                          | Chantal D'Auteuil        | chantal.dauteuil@mess.gouv.qc.ca    |
| Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles                  | Magdalena Planeta        | magdalena.planeta@micc.gouv.qc.ca   |
| Ministère de la Culture et des Communications                              | Julien Lépine            | julien.lepine@mcc.gouv.qc.ca        |
| Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine             | Suzanne Lamy             | suzanne.lamy@messf.gouv.qc.ca       |
| Ministère de la Justice  | Élaine Blackburn         | elaine.blackburn@justice.gouv.qc.ca |
| Ministère de la Santé et des Services sociaux                              | Michel Clavet            | michel.clavet@msss.gouv.qc.ca       |
| Ministère de la Sécurité publique  | Olivier Lamalice         | olivier.lamalice@mssp.gouv.qc.ca    |
| Ministère des Affaires municipales et des Régions                          | Pierre Blais             | pierre.blais@mamr.gouv.qc.ca,       |
| Ministère des Finances   | Charles-Antoine Allain   | ca.allain@finances.gouv.qc.ca       |
| Ministère des Relations internationales                                    | Michel Lambert           | michel.lambert@mri.gouv.qc.ca       |
| Ministère des Ressources naturelles et de la Faune                         | Ingrid Eggers            | Ingrid.Eggers@mrnf.gouv.qc.ca       |
| Ministère des Services gouvernementaux                                     | Olivier Putseys          | olivier.putseys@msg.gouv.qc.ca      |
| Ministère des Transports   | Jean-François Guilloteau | jfguilloteau@mtq.gouv.qc.ca         |
| Ministère du Conseil exécutif  | Sébastien Daignault      | sebastien.daignault@mce.gouv.qc.ca  |
| Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs        | Vacant                   |                                     |
| Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation | Éric Villemagne          | eric.villemagne@mdeie.gouv.qc.ca    |
| Ministère du Tourisme  | Thomas Antil             | thomas.antil@tourisme.gouv.qc.ca    |
| Ministère du Travail   | Vacant                   |                                     |
| Office de la protection du consommateur                                    | Francis Rémillard        | francis.remillard@opc.gouv.qc.ca    |
| Revenu Québec  | Lise Blanchette          | liseblanchette@mrq.gouv.qc.ca       |
| Secrétariat du Conseil du trésor   | Larry Tremblay           | larry.tremblay@sct.gouv.qc.ca       |
| Société d'habitation du Québec   | Diane Drolet             | diane.drolet@shq.gouv.qc.ca         |

**Vous avez des questions à poser ou de l'information à faire partager ?**

**N'hésitez pas à communiquer avec le coordonnateur ou la coordonnatrice de votre ministère ou organisme.**

**Prospective** est produit sous la coordination du Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques  
Ministère du Conseil exécutif  
835, boulevard René-Lévesque Est, bureau 1.01, Québec (Québec) G1A 1B4  
Téléphone : 418 528-0659 • Télécopieur : 418 643-2570

Dépôt légal - 2007  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISSN 1488-304X  
© Gouvernement du Québec, 2007



## Comité de rédaction

Marzena Jarek, éditrice et coordonnatrice gouvernementale,  
ministère du Conseil exécutif

Pierre Blais, ministère des Affaires municipales et des Régions  
Sébastien Daignault, ministère du Conseil exécutif  
Olivier Lamalice, ministère de la Sécurité publique  
Suzanne Lamy, ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine

## Révision linguistique

Michelle Collard, ministère du Conseil exécutif  
Paul Pelletier, réviseur pigiste