



Bulletin du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques

La gouverne les partenariats public-privé et la tarification des services

Interview de M. Paul-Daniel Muller, chercheur associé à l'Institut économique de Montréal, par Ugo-Mercier Gouin, du ministère du Conseil exécutif.

M. Paul-Daniel Muller a publié, à la fin de 2003, deux textes particulièrement intéressants dans le contexte de la modernisation annoncée par le gouvernement. Ceux-ci sont parus dans *Les notes économiques*, de l'Institut économique de Montréal, et ils traitent des partenariats public-privé ainsi que de la tarification des services publics. Le Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP) a voulu en savoir un peu plus sur l'approche préconisée par M. Muller pour améliorer les services publics. Vous trouverez ci-dessous les réponses à nos questions que celui-ci a eu la gentillesse d'apporter.

Paul-Daniel Muller, vous avez, en septembre 2003, publié dans *Les notes économiques*, de l'Institut économique de Montréal, un texte intitulé « Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé ». Pourriez-vous brièvement rappeler à nos lectrices et lecteurs l'essentiel des idées que vous y présentez?

Dans ma note sur les partenariats public-privé (PPP), je faisais état de deux aspects. Le premier, c'est que les PPP sont un moyen de transférer, vers des partenaires privés, les risques que ces derniers sont susceptibles de mieux gérer que les ministères et organismes publics. Par exemple, le risque que présentent les projets de construction d'infrastructures a été récemment bien illustré par les dépassements de coût que tout le monde connaît. Ce genre de risques est couramment géré par le secteur privé, qui dispose de plus d'expertise pour y faire face. Il y a donc avantage, du point de vue public, à transférer de tels risques vers le privé.

Il y a également le risque d'affaires sur le plan de la commercialisation. Ainsi, dans le cas d'un centre de loisirs, quand la fréquentation baisse, l'administration municipale est souvent démunie. Pourtant, il y a plein de gestionnaires du secteur privé qui sont habitués à faire face à ce genre de situation : Qu'est-ce qu'il faut faire pour relancer la fréquentation? Qu'est-ce qu'il faut

faire pour ajuster le produit? C'est le genre de risques qui peut être mieux assumé par un partenaire privé. Voilà donc pour le premier aspect.

Le deuxième, c'est que les PPP sont peut-être relativement nouveaux au Québec, mais ils le sont beaucoup moins au Canada, et certainement pas du tout à l'échelle internationale. Mon texte visait donc à faire un rapide tour d'horizon de ce qui pouvait se faire au Canada et à l'échelle internationale afin de montrer qu'il y a plein d'expériences dont nous pouvons nous inspirer. Nous pouvons apprendre des erreurs des autres tout autant que de leurs réussites.

Pourriez-vous nous décrire les grandes familles de partenariats public-privé et nous dire en quoi cette formule de prestation des services se distingue de la privatisation et de l'impartition?

Il y a deux grandes variables, selon moi, qui permettent de classer les PPP et qui sont les suivantes : Est-ce que l'infrastructure existe déjà ou faut-il la construire? Est-ce qu'on sépare, dans le cas où il faut construire l'infrastructure, la construction de l'exploitation ou est-ce que la construction et l'exploitation seront de la responsabilité du même partenaire? En croisant ces deux variables, on arrive à des modèles déjà connus :

(suite à la page 2)

(suite de la page 1)

- Lorsqu'il s'agit de construire une nouvelle infrastructure, de l'exploiter et de la transférer à l'État, à la fin de l'entente, nous avons le modèle de la concession, en anglais *BOOT (Build, Own, Operate, Transfer)*;
- Quand il s'agit de construire une nouvelle infrastructure sans l'exploiter, c'est-à-dire construction par le partenaire privé et remise à l'État pour qu'il l'exploite, on a le modèle *BOT (Build, Own, Transfer)*;
- Quand il s'agit d'une infrastructure existante, on a le modèle de l'affermage selon lequel il y a séparation entre la propriété d'une infrastructure et son exploitation (p. ex., dans le cas d'un pont qui existe déjà, comme le pont Mercier, le gouvernement québécois pourrait offrir, par appel d'offres, à des partenaires privés sa prise en charge, sa réfection et son exploitation. Le pont reste de propriété publique, mais l'exploitation devient privée et l'entretien aussi).

Ce sont là les grandes familles de PPP, toujours selon les deux variables que j'ai mentionnées.

Maintenant, voyons la deuxième partie de la question concernant la distinction entre la privatisation, les PPP et l'impartition. Dans le cas de la privatisation, il n'y a plus de contrôle public en ce qui regarde les modalités du service ou de la tarification, même si d'autres questions continuent d'être réglementées, comme celles relatives à la sécurité. Parmi les exemples connus, on pense à Air Canada ou au CN, qui étaient à l'origine des sociétés de la Couronne. Elles ont été privatisées et c'est maintenant le marché qui règle leur fonctionnement tant en ce qui a trait aux modalités du service qu'aux prix. Par contre, dans le cas d'un PPP, l'État garde un droit de regard sur les modalités du service et des prix. Finalement, dans le cas d'une impartition, le service reste offert par l'État au sens large (ministère, organisme, municipalité), lequel continue de déterminer les modalités du service, de la tarification. Le partenaire privé n'intervient alors qu'en ce qui concerne le choix des méthodes : méthode de déneigement des routes, méthode de construction, méthode d'exploitation d'un édifice. Dans ce dernier cas, la question est davantage de savoir *comment* plutôt que *quoi*.

Y a-t-il des secteurs d'activité où la formule des PPP convient le mieux?

En fait, la réponse à cette question se trouve dans les avantages qui caractérisent les PPP. Le gros avantage, c'est de pouvoir transférer vers un partenaire privé les risques qu'il est le plus à même de gérer. Il faut donc que les compétences nécessaires existent dans le secteur privé, puisqu'il ne sert à rien de transférer un risque si le gestionnaire privé n'est pas mieux outillé pour le gérer que le gestionnaire public. En la matière, on peut penser aux situations suivantes :

- un projet de construction, où le secteur privé est à même de faire face aux risques de dépassement du coût;
- la gestion d'un équipement municipal, tel un centre de loisirs, où l'entreprise privée dispose d'une compétence plus large que le secteur public pour assumer le risque d'affaires et le marketing;
- la gestion des équipements culturels, où le secteur privé est apte à assurer l'importante fonction de la commercialisation. On pense ici à des salles de spectacles telles que la salle de l'OSM, le Grand Théâtre de Québec, la Place des Arts. On parle ici de la gestion des édifices, et non pas de celle des productions.

Le deuxième critère à retenir dans la détermination des domaines où il peut être avantageux de procéder par PPP est l'existence d'un marché compétitif dans le secteur privé. Il ne suffit pas que la compétence soit présente, il faut aussi qu'il y ait un bassin suffisant de partenaires privés, en concurrence les uns avec les

autres, qui permette à l'État d'obtenir le meilleur prix. L'objectif ne doit pas être de faire affaire avec telle ou telle entreprise, mais bien d'obtenir le meilleur prix sur le marché, et donc d'avoir accès à un marché compétitif. Ce marché peut exister à l'échelle locale ou à l'échelle internationale :

- Sur le plan local, dans le domaine de la gestion immobilière, il existe un grand nombre d'entreprises spécialisées en concurrence les unes avec les autres. L'État peut donc procéder par appel d'offres et obtenir des conditions intéressantes;
- Sur le plan international, plusieurs entreprises ont développé des compétences dans la gestion d'infrastructures de transport. On n'a qu'à penser à l'autoroute 407, à Toronto – un exemple connu au Canada – exploitée par un consortium dont le leadership est assumé par une société espagnole, dont la compétence est reconnue en la matière. Il peut donc être intéressant de regarder du côté international en ce qui concerne les projets majeurs.

Les avantages des PPP sont maintenant assez connus. On peut citer la réalisation plus rapide et moins coûteuse de projets, le respect des budgets et un allègement des pressions budgétaires sur l'État. Dans votre texte, vous abordez la question des inconvénients, mais de façon très succincte. Il doit bien y avoir des embûches à éviter. Y a-t-il des exemples d'histoires malheureuses à ce sujet?

Je vais vous citer deux types d'embûches tirées de projets qui ont connu des échecs ou des difficultés. On peut évidemment tirer des leçons de ces expériences.

La première erreur est de faire un PPP si le transfert de risques envers le partenaire privé est insuffisant. Je pense ici à la construction d'écoles en Nouvelle-Écosse, à la fin des années 1990. Le gouvernement avait pour objectif de construire une cinquantaine d'écoles selon la formule des PPP. Or, le contrat signé avec les promoteurs ne comportait pas un transfert de risques suffisant vers le promoteur, si bien que le Vérificateur général de la Nouvelle-Écosse avait déterminé, quelques années plus tard, que ces contrats ne pouvaient être considérés comme des contrats de location-exploitation; ils devaient plutôt être considérés comme des contrats de location-acquisition. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse aurait dû inscrire, quant au coût de construction de ces écoles, un passif fictif, analogue à une dette. L'avantage que le gouvernement y voyait à l'origine, à savoir faire des dépenses d'immobilisation sans alourdir la dette de la province, a donc été perdu. On doit comprendre que, du point de vue comptable, pour qu'une dette ne soit pas comptabilisée dans le passif de la province ou de l'agence publique, il faut qu'il y ait transfert de risques suffisant. Il faut faire bien attention à cela au moment de la conclusion des contrats de PPP, si l'objectif est de ne pas accroître la dette publique. C'est donc une erreur à éviter sur le plan des finances publiques.

Deuxième embûche en matière de PPP, la question de la gestion des attentes. C'est un peu l'art de la politique, la gestion des attentes. On peut encore reprendre l'exemple des écoles de la Nouvelle-Écosse. Au moment où le gouvernement a décidé d'aller de l'avant avec le projet, il a dit aux promoteurs privés : Faites une consultation auprès des communautés qui veulent implanter des écoles, puis demandez-leur comment elles veulent leur école. Est-ce que ça va être juste une école ou on y mettra aussi un centre communautaire, un gymnase, des installations plus complètes? Les promoteurs ont donc fait ces consultations avec pour résultat des demandes additionnelles, ce qui a fini par augmenter le coût au mètre carré. Quand le Vérificateur général et des observateurs ont examiné le résultat *a posteriori*, ils n'ont pu que constater que plusieurs écoles avaient coûté plus cher que l'école standard, construite selon les normes du ministère de l'Éducation de la

Nouvelle-Écosse. Évidemment, la commande de départ avait été mal interprétée. Lors de la consultation, il aurait fallu être clair sur le fait qu'il allait falloir payer la belle école demandée et obtenue, donc gestion des attentes.

Dans ce même exemple, un autre aspect de la gestion des attentes touchait à la fixation des tarifs. Le promoteur avait le droit de relouer les locaux à des associations communautaires, à des groupes locaux ou à des groupes de loisirs, à l'extérieur de heures de classe. La commission scolaire devenait locataire d'une partie de la plage horaire. Pour ce qui est du reste de la plage horaire, le promoteur privé pouvait louer des locaux à d'autres organisations afin de rentabiliser son investissement. Il les louait donc au prix du marché, en fonction de la qualité des installations construites. La petite association locale de ringuette, de basket-ball ou de judo pouvait donc voir son loyer doubler par rapport au loyer antérieur simplement parce que les installations étaient de qualité supérieure, comme il avait été demandé lors de la consultation. Encore là, c'était un problème de gestion des attentes. Au cours d'une consultation publique sur un projet de PPP, si l'on dit à la population : Dessinez ça comme vous voulez, il faut aussi lui dire à combien s'élèvera la note à payer, notamment par voie de tarification. Les gens se sont plaints, mais ils ont continué de payer le loyer.

Un autre bon exemple est le cas de la 407, à Toronto. Le contrat stipulait que l'exploitant avait le droit de tarifier les usagers. Dans ce cas-ci, il n'y a pas de péage, mais bien un système de photographie des plaques, suivi d'une facturation. Ce fonctionnement génère un problème de comptes à recevoir : la plupart des gens paient, mais une fraction des gens ne paie pas. L'entente originale prévoyait que l'exploitant avait le droit de demander à l'organisme responsable de l'émission des plaques d'immatriculation de l'Ontario de ne pas renouveler la plaque d'immatriculation des gens qui ne payaient pas. Évidemment, cela s'est produit à quelques reprises, mais la population a jugé que la sanction était trop sévère comparativement à la faute. Il y a donc eu débat politique et l'État a choisi de ne plus appliquer la sanction, créant ainsi un conflit avec son partenaire privé. Encore une fois, on peut retenir que le contrat a omis de tenir compte correctement des attentes de la population en matière de sanction. Il faut donc s'assurer que les dispositions de cette nature sont réalistes et que les sanctions sont proportionnelles à la faute ou, à tout le moins, que les autorités politiques sont prêtes à assumer le risque de leur application, si elles sont prévues au contrat.

Autre dimension du même exemple, le contrat donnait droit à l'exploitant d'augmenter le montant du péage. Cela a créé un tel tollé que ce dossier est finalement devenu l'un des objets de la dernière campagne électorale de l'Ontario. Le Parti libéral, qui a remporté l'élection, a promis de s'opposer aux augmentations de tarifs. Comme il existe un contrat entre l'exploitant et le gouvernement, la tenue d'une telle promesse devrait signifier des frais pour les contribuables.

On a fait état de la responsabilité du demandeur d'évaluer la performance et la qualité des services offerts par les impartiteurs ou partenaires privés. Justement, l'État ne risque-t-il pas, en devenant dépendant de l'expertise de ses partenaires, de perdre sa propre expertise, essentielle à ses responsabilités d'évaluation?

Aucunement. Si on ramène cela sur le plan personnel, on n'a pas besoin d'être mécanicien pour acheter une bonne voiture, on n'a pas besoin d'être architecte, ingénieur ou menuisier pour acheter une bonne maison. On peut être complètement ignorant de ces métiers et quand même faire de bonnes transactions. Pourquoi? Parce qu'il y a plusieurs sources d'information que nous pouvons consulter. Il y a les bancs d'essai, il y a les exercices d'étalonnage,

de balisage concurrentiel; il y a plein de sources d'information pour renseigner les consommateurs.

C'est aussi vrai pour les transactions complexes que peut faire un organisme public dans le cadre d'un PPP. Il existe des études de balisage, des fournisseurs de toutes sortes de services et, dans des cas très complexes, l'organisme public peut s'adjoindre un consultant, une tierce partie – qui n'a évidemment rien à voir avec le fournisseur du service – pour le conseiller dans la préparation des appels d'offres et des bons paramètres. En résumé, l'information pertinente existe et, au besoin, les consultants sont toujours là.

Pour poursuivre sur cette question, qu'arrive-t-il du contrat si le partenaire privé n'atteint pas les objectifs de performance? Pouvez-vous nous donner des exemples et faire état des solutions retenues?

Dans beaucoup de contrats, dans le secteur privé aussi bien que dans le secteur public, il existe des pénalités financières lorsque le partenaire qui fournit le service n'atteint pas les standards contractés. C'est la voie normale. Cela suppose que des services mesurables ont été négociés et contractés au départ. Dans le cas d'une route, par exemple, on peut mesurer son degré de détérioration, le temps nécessaire pour la déneiger, le temps nécessaire pour porter secours à un véhicule en panne. Il y a toutes sortes de services mesurables et qui peuvent se traduire dans un contrat. Une fois ces variables mesurables en main, on peut établir les pénalités qui seront appliquées en cas de non-respect des clauses prévues au contrat.

Cela pose le problème de la solvabilité. Si vous avez un partenaire privé de petite taille ou peu solvable qui fait défaut sur les standards de services, il pourra, face à l'imposition de pénalité, choisir de faire faillite. Cela peut arriver, particulièrement dans le monde des transports. Encore une fois, il existe des mécanismes pour protéger l'organisme public contre ce genre de situation, comme les cautionnements d'exécution.

Un mot au sujet de l'importance de la pénalité. En règle générale, elle devrait être établie à un degré correspondant au coût de la réparation, au coût du remplacement du service sur le marché. Au cas où les pénalités s'avéreraient insuffisantes pour forcer l'entreprise privée à rendre le service convenu, le contrat devrait inclure des dispositions permettant au partenaire public de mettre fin à l'entente, moyennant certaines conditions de compensation du partenaire privé.

Est-il raisonnable de croire que les garanties de succès sont plus grandes dans les cas de partenariats plus longs, puisque l'impartiteur a alors plus de raisons de développer un projet viable et de meilleure qualité, afin de réduire ses frais d'exploitation à long terme?

L'idée d'avoir un projet mieux bâti au départ est le principal argument en faveur des partenariats plus longs. Plus le partenariat est long, dans un contexte où le partenaire privé peut espérer une source de revenu suffisante – par exemple, par voie de tarification – plus cela permet un projet de construction ou de rénovation comportant des matériaux de qualité. En résumé, plus la durée de l'entente crée un flux de revenus suffisant, que l'on doit ramener en valeur actuelle, plus le travail sera de qualité dès le départ.

Vous dites, dans votre texte, que « le Québec n'a pas, jusqu'à présent, fait appel au PPP autant que plusieurs pays de l'OCDE, ni même autant que plusieurs provinces canadiennes ». Pourriez-vous nous donner un ordre de grandeur qui nous permette de mieux comprendre l'ampleur de l'écart observé?

(suite de la page 3)

Je n'ai pas vu de recensement de projets à l'échelle internationale. À l'échelle canadienne, par contre, il y a un organisme, le Conseil canadien pour les partenariats publics-privés, qui a dressé, il y a trois ans, un inventaire des cent principaux projets réalisés à l'échelle du Canada. De ces projets, aucun n'avait été conclu avec un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec.

Quels sont les pays et provinces canadiennes les plus avancés en matière de PPP et que peut-on tirer de leur expérience?

L'Ontario et la Colombie-Britannique sont les provinces les plus avancées et, à l'étranger, on cite souvent la Grande-Bretagne. L'aspect intéressant du cas de la Grande-Bretagne, c'est que la démarche a été entreprise sous un gouvernement conservateur, celui de M^{me} Thatcher, et poursuivi par le gouvernement travailliste de M. Blair. C'est une idée qui a transcendé les régimes politiques. Concernant l'organisme mandaté pour gérer les PPP, l'équivalent de l'agence qui est en train de se créer à Québec, la Grande-Bretagne en est rendue à la troisième génération de structure de gestion. Elle a commencé par un comité interne aux Finances, l'équivalent du Bureau des partenariats d'affaires du Trésor; elle est passée ensuite à une agence relevant du pouvoir exécutif, ce que Québec est en train de faire, et, maintenant, elle en est à une société d'État.

Pour terminer sur les PPP, sur un horizon d'une dizaine d'années, quelles seront, selon vous, l'étendue et la nature des PPP au Québec et dans les autres provinces canadiennes?

Je serai prudent, car il peut arriver toutes sortes de choses, mais je pense qu'il est raisonnable de croire qu'à partir du moment où un petit nombre de projets pourront faire office de vitrines, les craintes vont diminuer et la population va mieux comprendre à quoi ressemble « l'animal ». On aura alors développé des outils – par exemple, des dispositions contractuelles – que l'on pourra transférer dans d'autres projets. La difficulté est plutôt de commencer, de faire la première fournée de projets. Par la suite, les pressions financières qui vont s'accroître sur l'État auront un effet incitatif et cette formule prendra de l'ampleur.

En décembre 2003, vous avez publié dans *Les notes économiques*, de l'Institut économique de Montréal, un texte intitulé « La tarification des services publics : avantages et inconvénients ». Pourriez-vous, cette fois encore, rappeler à nos lectrices et lecteurs l'essentiel des idées que vous y présentiez?

D'abord, la tarification peut être un excellent outil pour aider l'État, pris au sens large, dans ses décisions d'affectation de ressources. Actuellement, le gestionnaire doit faire la meilleure évaluation possible des préférences de la population, avec une marge d'erreur plus ou moins importante. Avec la tarification, les signaux qu'envoient les usagers d'un service peuvent aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées. Par exemple, si un service de loisirs municipal est gratuit, il est difficile de savoir quelle valeur la population, les résidents de la municipalité, accorde réellement à ce service.

Mais la tarification doit aussi s'accompagner d'une préoccupation quant à la capacité de payer des usagers. Il est possible de profiter des bénéfices de la tarification sur le plan de l'affectation des ressources, sans brimer pour autant l'accès des citoyens aux services jugés essentiels, grâce à des mécanismes de transferts financiers. La science économique affirme qu'il est préférable, du point de vue public, d'avoir une tarification accompagnée de transferts financiers plutôt qu'un service public gratuit s'adressant à l'ensemble de la population.

Dans quels cas la tarification des services publics est-elle intéressante et quels en sont les avantages?

La tarification est intéressante lorsque la population requiert un service à des degrés différents. Je vous donne l'exemple des centres de la petite enfance. Actuellement, les places sont rationnées et attribuées selon une liste d'attente : les gens s'inscrivent sur la liste et sont appelés à tour de rôle, à mesure qu'une place se libère. Que j'aie grand besoin d'une place ou que je n'en aie pas vraiment besoin ne changera rien au fait que je serai appelé en fonction de ma position sur la liste. C'est la situation en contexte de gratuité.

Par contre, en contexte de tarification, si je n'ai pas absolument besoin d'une place, parce que je suis en mesure de m'occuper moi-même de mes enfants ou parce que j'ai une autre ressource qui ne me coûte pas trop cher, ma réaction pourra être différente. Si on m'offre une place à 7 \$, le tarif quotidien actuel, il y a fort à parier que je vais accepter. Si on m'offre plutôt une place à l'ancien tarif, autrefois de l'ordre de 25 \$ par jour, j'y penserai deux fois avant de prendre la place. On voit donc que la tarification permet de discriminer les usagers sur la base de l'intensité du besoin. C'est donc un cas où la tarification est intéressante.

La tarification est aussi intéressante lorsque l'intensité du besoin varie dans le temps. Prenons le cas d'un pont, d'un tunnel ou d'une autoroute. On sait qu'il y a congestion aux heures de pointe. On peut en conclure que le besoin est plus grand pendant les heures de pointe et plus faible pendant le reste de la journée. S'il y a tarification uniquement aux heures de pointe, qu'est-ce qu'il risque de se passer? Les gens qui peuvent changer d'horaire et se déplacer une heure plus tard ou une heure plus tôt le feront par souci d'économie, puisqu'ils ne seront que peu pénalisés. Ils vont préférer économiser un ou deux dollars par jour tout en changeant un petit peu leur horaire. Les gens qui ne peuvent modifier leur horaire vont être obligés de payer la tarification, mais, en contrepartie, ils bénéficieront d'une réduction de la congestion grâce aux gens qui auront changé d'horaire. Donc, même les gens qui vont emprunter le pont, le tunnel ou l'autoroute à l'heure de pointe bénéficieront du simple fait de la baisse de la congestion.

La tarification est donc intéressante pour gérer une pointe de consommation. Je vous ai donné l'exemple des infrastructures autoroutières, mais il y a également l'exemple de l'électricité, dans le cas où Hydro-Québec construirait un dispositif de production et de transport pour gérer une pointe hivernale et une pointe quotidienne à l'heure du dîner. Là encore, une tarification accrue à l'heure de forte demande pourrait servir à étaler la demande, réduisant d'autant la nécessité d'accroître la structure de production d'Hydro-Québec.

À l'inverse, il existe des cas où la tarification est inutile. En sciences économiques, on parle des biens publics purs, non rivaux. La prévision météo en est un exemple : une fois qu'elle est émise, elle sert à tout le monde et sa consommation par l'un ne réduit pas sa disponibilité pour les autres. La tarification sert à quelque chose dans le cas des biens rivaux, là où la consommation par les uns réduit la quantité disponible pour les autres. Les garderies sont un cas patent. On revient à l'idée d'allouer des ressources aux personnes qui en ont le plus besoin. J'ai fait abstraction, dans cette réponse-ci, du problème de la capacité de payer, puisque je l'ai abordé précédemment.

A-t-on tendance, dans les pays développés, à multiplier les tarifications et à augmenter le degré? Certains pays sont-ils plus avancés que d'autres et quels sont les secteurs où la tarification se développe le plus rapidement?

Je n'ai pas fait d'étude d'envergure internationale et je ne peux donc répondre précisément à cette question. Cependant, si on regarde le cas des transports, il n'y a qu'à voyager, à mettre le pied dans l'État de New York ou dans le nord-est des États-Unis pour constater que le péage routier est très présent. En France également, les autoroutes sont à péage. Ce n'est pas nécessairement nouveau, cela a toujours existé. C'était le cas au Québec jusque dans les années 1980. On peut dire que le Québec – et le Canada jusqu'à un certain point – se démarque de la plupart des autres pays avancés.

Si vous aviez à élaborer une politique gouvernementale de tarification, quels en seraient les grands objectifs et paramètres?

Le grand objectif, je l'ai mentionné un peu dans ma réponse à la première question. Il faut aller chercher des signaux de la part des usagers des services pour aider les gestionnaires publics à allouer les ressources. Si on institue un tarif pour un service ou un équipement, autrefois gratuit, et qu'on se rend compte que la demande baisse énormément, cela devrait signifier aux gestionnaires publics qu'il n'y a pas lieu d'investir de ressources publiques rares dans ce service. L'exemple que je pourrais donner est celui d'une salle de spectacles. L'État subventionne encore des salles de spectacles qui ne sont pas, je pense, un service essentiel. Si le prix des billets correspondait au coût d'exploitation des salles et que l'on constatait une baisse de la fréquentation, le message serait compris... C'est toujours désagréable, mais choisir, c'est renoncer, n'est-ce pas? Pour en revenir aux objectifs, c'est vraiment d'aller chercher des signaux de la part des citoyens consommateurs de services.

Ce à quoi une politique de tarification ne devrait pas viser, c'est à combler les besoins financiers de l'État. Poursuivre cet objectif nous amènerait à tarifier des services que l'on n'a pas nécessairement avantage à tarifier du point de vue de l'affectation des ressources. Il s'agirait alors tout simplement d'une taxe déguisée.

Par ailleurs, il y a lieu de cibler la tarification des services publics dont bénéficie une partie de la population plutôt que l'ensemble de la société. Un bon exemple de service de cette nature – par ailleurs, déjà tarifé – est l'enseignement universitaire. Les bénéfices de l'enseignement universitaire vont aux diplômés qui peuvent espérer des revenus supérieurs. Bien sûr, la société en tire aussi des bénéfices, mais ils représentent une part moindre, si l'on compare cela avec l'enseignement primaire. C'est pour cela qu'il est bon de tarifier l'enseignement universitaire – ce qui se fait déjà – et de garder l'enseignement primaire gratuit.

Dans le cas de l'éducation, ce que la recherche a démontré à l'échelle internationale, c'est que les bénéfices de l'éducation sont de plus en plus privés à mesure que l'on s'élève dans les ordres d'enseignement. D'autre part, ils sont de moins en moins privés, donc de plus en plus publics pour les ordres d'enseignement inférieurs (primaire et secondaire). Actuellement, tout est gratuit jusqu'à l'université. On pourrait penser à tarifier la formation collégiale, afin de faire porter par les étudiants une partie du coût proportionnelle à celle des bénéfices qu'ils vont en retirer.

Vous soulevez un point intéressant dans votre texte quant à l'utilisation accrue du transport en commun. Avez-vous l'impression, dans le contexte nord-américain où l'automobile est reine, que beaucoup de gouvernements prendront le risque politique de faire assumer le coût réel de l'utilisation de l'automobile, quand on sait qu'il dépasse largement le coût assumé actuellement? En fait, ont-ils le choix?

Vous avez bien posé la question. Quand vous dites que l'automobile est reine, c'est que les gens lui accordent beaucoup de valeur. On part de là, mais, dans un contexte de finances publiques de plus en plus serrées – et ça ne sera pas plus facile dans les années à venir – les gouvernements vont concentrer leurs ressources sur les priorités prioritaires! Et cette priorité prioritaire, c'est apparemment la santé. L'automobile est peut-être la reine des moyens de transport, mais la santé est la reine des missions de l'État. Il va donc y avoir un effet d'éviction de quelques-uns des autres secteurs d'activité, par exemple le transport et les politiques industrielles. On parle de plus en plus de tarification des transports et de réduction des subventions, eu égard aux différentes politiques industrielles. Ce sont des missions qui vont prendre moins d'espace dans le budget de l'État pour faire place à la santé. Comme il faut bien réparer les routes de temps en temps, la tarification représente une bonne alternative.

À ce propos, je constate que l'on considère actuellement la possibilité de tarifier de nouvelles infrastructures. On s'appuie sur l'argument voulant que cela va peut-être mieux passer pour de nouvelles structures que pour des infrastructures existantes. Il faut se rappeler qu'il y a vingt ans, jusqu'en 1985, il y avait des péages gérés par l'Office des autoroutes. Ceux-ci avaient été instaurés au moment de la construction des autoroutes, ce qui ressemble donc au scénario en cours d'évaluation.

Toutefois, je souhaite attirer l'attention sur le fait qu'il n'y a pas de différence, logiquement, entre les besoins de financement à des fins de construction et les besoins de financement à des fins de réfection. Si on a construit une autoroute dans les années 1960, avec une durée de vie utile de quarante ans, lorsqu'elle arrive au terme de sa vie utile et qu'elle a besoin de réfection majeure, aucune règle n'empêche qu'on ait de nouveau recours à la tarification pour sa réfection. Cette idée que la tarification ou le péage sur les autoroutes, les ponts, les tunnels ne doit s'appliquer qu'aux ouvrages neufs est un piège dans lequel on devrait éviter de tomber.

Vous laissez entendre, par un exemple, que les tarifs d'électricité sont inférieurs au coût de production. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

Les tarifs d'électricité sont fondés sur le coût moyen, auquel on ajoute un rendement raisonnable pour donner les revenus voulus par Hydro-Québec. Le coût moyen traduit le coût du parc de production installé et déjà largement amorti. Par contre, les tarifs sont inférieurs au coût marginal de production de transport et de distribution. En général, un marché est en équilibre quand le prix équivaut au coût marginal. Dans le cas de l'électricité, il y a donc surconsommation et surdimensionnement du parc de production et du réseau de transport.

Par ailleurs, il faut aussi considérer les différentes formes d'interfinancement qui introduisent d'autres distorsions. Il y a d'abord l'interfinancement géographique, le coût de distribution étant plus élevé en régions éloignées que dans les villes centres. Cette situation est un héritage du pacte social des années 1960. Les résidents des régions éloignées paient leur électricité un peu en dessous de son coût total.

Il y a aussi l'interfinancement des différents marchés de consommateurs. Les consommateurs résidentiels d'Hydro-Québec sont subventionnés par rapport aux consommateurs commerciaux et institutionnels. S'il y a lieu de revoir ces formes d'interfinancement, il faudrait probablement commencer par la troisième. Il faut cesser de subventionner le secteur résidentiel par rapport aux domaines commercial et industriel.

(suite de la page 5)

Qu'est-ce qui peut arriver si le prix de l'électricité se rapproche de son coût de production et de distribution? Bien, les gens vont regarder leurs dépenses en matière de rénovation de plus près et se poser la question : Est-ce que je continue de payer la facture ou si j'investis dans de nouvelles fenêtres et de nouvelles portes pour économiser de l'énergie et rendre ma maison plus efficace sur le plan énergétique? Leur décision aura alors davantage de sens.

Y a-t-il des conditions à respecter pour que la tarification des services publics donne pleinement ses fruits? Dans votre article de décembre 2003, vous faites allusion au coût de la perception, à la capacité de payer des usagers et aux transferts financiers.

La première condition à examiner est celle des frais de perception. Ceux-ci ne doivent pas être supérieurs au bénéfice, pour une meilleure affectation des ressources. Je vous donne l'exemple de l'eau. Il ne servirait pas à grand-chose d'installer des compteurs d'eau dans un immeuble où tous les locataires consommeraient à peu près le même volume d'eau. Il ne s'agit pas de mesurer combien de fois on tire la chasse d'eau ou des choses comme cela. Par contre, dans un commerce qui se sert de l'eau courante pour son système de climatisation, il se peut que l'instauration d'un tarif amène l'utilisateur à installer un système de climatisation plus efficace, qui utilise moins d'eau courante. Si on fait une analyse coût-avantage, le coût de la fabrication du compteur, de son installation, de la lecture du compteur et celui de la facturation s'additionnent pour donner le coût de la perception. On peut alors savoir si l'avantage de la réduction de la consommation vaut l'investissement.

Deuxième condition, il faut regarder la capacité de payer des gens. Toutefois, il faut retenir que la capacité de payer est une notion subjective que les responsables politiques ont la responsabilité d'évaluer. Il n'est écrit nulle part que j'ai la capacité de payer un péage de 2 ou 3 \$, ou un billet d'autobus de 1 ou 2 \$. Tout cela est subjectif et nos responsables politiques sont là pour porter ces jugements. Par exemple, si on hausse les frais de scolarité à l'université pour qu'ils atteignent le coût réel, peut-être que certains renonceront à y aller. Les politiciens devront donc juger si le rendement pour la société est assez important qu'il justifie d'accorder un soutien financier à l'ensemble des étudiants. Dans le cas contraire, des transferts financiers en fonction du revenu, comme des bourses, permettront des avantages quant à l'affectation des ressources, tout en protégeant l'accès. Je n'invente rien, des prêts et bourses, cela existe depuis quarante ans. Le même modèle, à savoir tarification plus transfert financier, peut s'appliquer à d'autres domaines. Actuellement, il s'applique à celui de l'enseignement supérieur. Vous avez des tarifs et vous avez des transferts vers les gens les moins nantis. On pourrait imaginer la même chose dans d'autres domaines, y compris celui de la santé.

Finalement, une troisième condition pour que la tarification soit efficace, c'est qu'on permette aux différents offreurs de services d'établir des tarifs différents. Si toutes les écoles secondaires qui exigent des frais de scolarité avaient le même tarif, on enlèverait un signal aux parents consommateurs. Par contre, si une école demande des frais de scolarité plus élevés, le parent s'attend que le service soit supérieur, sur un plan ou sur un autre. La même chose s'applique dans d'autres domaines. Ainsi, si on oblige tous les CHSLD à demander le même tarif, on ne donne aucun signal. Par contre, s'il y en a qui demandent plus, il va falloir que leur offre de services soit meilleure ou plus large.

Cette possibilité, cette liberté donnée aux offreurs de services d'établir le tarif qu'ils souhaitent en fonction de la qualité de leur offre et de leur

perception du marché est essentielle pour que le système fonctionne, pour que de bons signaux soient envoyés aux consommateurs et qu'en retour, à travers leur comportement, les consommateurs, les usagers des services envoient des signaux au secteur public.

Pour réduire les effets de la tarification, vous suggérez qu'on utilise les transferts financiers. Ne risque-t-on pas ainsi d'accroître davantage, chez certains, le sentiment que trop de personnes dépendent du soutien de l'État?

En contexte de production publique d'un service sans tarification – donc, d'un service gratuit – ce sont tous les usagers, tous les consommateurs qui profitent du soutien de l'État. Nous sommes tous dépendants de l'État pour notre consommation de services de santé, de services éducatifs. Par contre, en contexte de production publique avec tarification et transfert financier vers les moins nantis, comme dans le cas des prêts et bourses aux étudiants universitaires, on réduit la proportion des citoyens qui dépendent du soutien de l'État. Sans tarification, nous sommes tous dépendants. Avec tarification et transfert financier, il y a une fraction d'entre nous qui est dépendante.

C'est exact, mais ce qui frappe l'opinion publique, c'est de savoir, par exemple, que 40 p. 100 des contribuables ne paient pas d'impôt. Les autres 60 p. 100 ont l'impression que toutes ces personnes sont à leur charge. Ajouter d'autres formes de transferts ne risque-t-il pas d'accentuer ce sentiment?

Je pense qu'il est facile d'expliquer aux gens que tout le monde profite d'un service gratuit. Je suis d'accord que cette perception existe dans la société. C'est la même qui nous fait dire que, quand un service est gratuit, c'est parce qu'il ne coûte rien. La tarification révèle le coût de la chose, le coût du service dispensé.

Depuis la publication de votre texte, compte tenu des ajustements apportés par le gouvernement à sa stratégie face aux pressions de l'opinion publique, pouvez-vous dire que la tendance que vous observiez s'est maintenue? Sinon, quelle direction a-t-elle prise?

Je n'ai pas vu, depuis cet article de décembre 2003, de nouvelles initiatives en matière de tarification. Ce que j'entends ces jours-ci, c'est le mot d'ordre : Il ne faut pas faire de vagues. Tenant compte du fait que la tarification fait des vagues, on peut comprendre la situation. Aux dernières élections partielles, j'entendais le premier ministre dire : On va se mettre en mode écoute. Je décède de cela qu'on essaiera de ne plus faire de vagues, qu'on mettra les réformes difficiles sur le réchaud et qu'on essaiera d'apaiser.

C'est ce que j'observe, mais, évidemment, je ne peux pas prédire l'avenir. Je suis porté à croire que, pour aller de l'avant avec la tarification de certains services, il y a beaucoup de pédagogie à faire sur le coût des services publics et sur la situation financière de l'État. Les forums régionaux et le Forum des générations ont participé à cette pédagogie. C'est ce genre de discours qu'il faut tenir de façon constante – non seulement pendant l'exercice du pouvoir, mais avant les élections aussi. C'est à ce prix qu'on peut préparer les gens au changement et obtenir un mandat pour le réaliser.

Nous tenons à remercier M. Paul-Daniel Muller pour sa contribution à l'enrichissement de la réflexion des membres du Réseau en matière de veille et de prospective dans le contexte très actuel de la modernisation de l'État. Il s'agit d'une réalité avec laquelle tous devront composer et il est donc important d'en bien comprendre la dynamique.

Résumé de documents de documents

Voici quatre documents de veille, ou leur résumé, qui ont été déposés dans le site du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques entre le 16 juillet et le 18 novembre 2004. Il est à noter que, pour le présent bulletin, nous n'avons retenu que les clips et fiches traitant de partenariats public-privé ou de tarification des services, afin de conserver le même thème que celui abordé dans l'interview qui occupe les premières pages.

GOVERNE – PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ **Gestion publique ou privée? (Clip 3815)**

Veilleure collaboratrice : Brigitte Effemey, Délégation générale du Québec à Londres

Le seul exploitant ferroviaire britannique, dont la performance surpasse celle de ses concurrents privés sur le plan de la ponctualité et de la satisfaction des usagers, est en fait... public.

South Eastern Trains (SET) est en effet, depuis un an, sous le contrôle direct de la Strategic Rail Authority (SRA), un organisme public. Cette gestion directe est venue remplacer celle de la société privée Connex, à laquelle avait été retirée sa franchise d'exploitation pour cause d'incompétence financière.

Cette situation met le gouvernement britannique dans une position délicate. Les syndicats et les députés d'obédience travailliste souhaitent que SET reste sous le contrôle de la SRA, ce qui donnerait un point de repère utile, permettant d'établir des comparaisons avec le secteur privé. Mais les ministres craignent que, si le succès de SET s'ébruite trop, des pressions ne soient exercées pour qu'il y ait renationalisation des sociétés d'exploitation des chemins de fer.

On notera que le gouvernement britannique a dû rejeter, à la conférence du Parti travailliste de la fin de septembre, un vote massif en faveur d'un retour des chemins de fer sous contrôle public.

Source :

WEBSTER, Ben. « Most Punctual Commuter Trains Are the Services Run by the State », *TimesOnline*, 18 novembre 2004.
<http://www.timesonline.co.uk/article/0,,2-1363365,00.html>

Accroissement du nombre de PPP en Europe au cours de la dernière année (Clip 3705)

Veilleur-coordonnateur : Jean-François Guilloteau, ministère des Transports

Selon la société Idealogic, le nombre de partenariats public-privé (PPP) et de private finance initiatives (PFI) a augmenté en Europe au cours de la dernière année, passant de 55 ententes signées au cours de 2002-2003 à 68, en 2003-2004. En volume, il y eut cependant une baisse des sommes engagées au cours de l'année, puisqu'elles sont passées de 29 à 27 G\$ CA.

Le transport se taille la part du lion avec treize ententes, qui représentent 58 % du montant total des ententes signées au cours de la dernière année. Une très grande part du montant engagé est cependant attribuable au refinancement de projets, dont celui du métro londonien.

Sur le plan géographique, le Royaume-Uni a signé 57 ententes, pour un montant équivalant à 75 % de la somme totale des ententes

signées au cours de l'année. Arrive ensuite l'Espagne, avec deux ententes et un montant total de l'ordre de 2,5 G\$ CA. Le Portugal est au troisième rang, avec des ententes de 1,8 G\$ CA. De nouveaux pays sont apparus sur le marché des PPP et des PFI, telles l'Irlande (694 M\$ CA), la Croatie (806 M\$ CA) et l'Autriche (638 M\$ CA).

Pour l'année qui vient, des ententes aux montants importants pourraient être signées en Italie (pont sur le détroit de Messine, entre la Sicile et l'Italie continentale), au Royaume-Uni (avion ravitailleur stratégique) et à l'échelle européenne, avec le réseau Galileo (système européen de positionnement par satellite, qui devrait être opérationnel en 2008).

Pour la dernière année, les firmes-conseils les plus employées, dans le cadre de la négociation des ententes, furent PriceWaterhouseCoopers, Grant Thornton et Ernst & Young. Soulignons que la société Idealogic, fondée en 1983 au Royaume-Uni, offre des produits d'analyse des marchés financiers.

Source :

DOW JONES. « Dealogic European PPP Survey Finds Accelerating Growth », *My Way*, 19 octobre 2004.
http://finance.myway.com/jsp/nw/nwdt_rt.jsp?section=news&news_id=dji-00024620041019&feed=dji&date=20041019&cat=INDUSTRY

Facteurs économiques à la base des PPP (Clip 3458)

Veilleur-coordonnateur : Jean-François Guilloteau, ministère des Transports

Deux universitaires de l'École d'administration Sauder, de l'Université de la Colombie-Britannique, ont récemment publié un article qui se penche sur les partenariats public-privé sous l'angle économique.

Ils rappellent que les PPP ne sont qu'une forme nouvelle de sous-traitance qui se distingue surtout par : un élargissement des tâches sous-traitées (p. ex., la conception, le financement, la construction, l'entretien et l'exploitation); le fait de confier une ou plusieurs tâches à un même consortium; ainsi que le transfert de la responsabilité du financement vers le partenaire privé. Les auteurs considèrent que les PPP sont une façon intéressante de dispenser les services publics lorsque :

- la concurrence est réelle à l'étape de l'appel de propositions. Il est primordial que cette concurrence s'exerce entre les entreprises avant la réalisation du projet; après, il est trop tard, car le partenaire retenu peut être en situation de monopole pendant une longue période;
- les compétences nécessaires, tout au long de la réalisation du projet, n'existent pas dans le secteur public;
- les relations de travail dans le secteur public ne sont pas bonnes. Les compétences, l'efficacité et la flexibilité nécessaires peuvent alors manquer;

- le projet implique des innovations ou de nouvelles approches. L'innovation peut cependant n'être nécessaire que pour une partie du projet, le PPP pouvant ne s'appliquer qu'à celle-ci;
- le secteur privé profite d'économies d'échelle dont ne pourrait bénéficier le secteur public pour cause de volume insuffisant;
- la définition de mesures de performance de qualité est possible. En leur absence, la qualité du service rendu par le partenaire privé peut en souffrir;
- le coût de l'emprunt public est plus élevé que celui de l'emprunt privé, en raison, par exemple, d'une mauvaise cote de crédit gouvernemental (un emprunt supplémentaire peut même pousser à la hausse le coût des autres emprunts publics). Par ailleurs, le partenaire privé peut se prévaloir de différents avantages, dont celui d'obtenir des déductions fiscales d'un autre ordre de gouvernement.

Pour conclure, les auteurs soulignent le manque de projets de recherche indépendants portant sur le coût et les avantages des PPP. Des recherches pourraient ainsi être entreprises sur le coût réel des emprunts gouvernementaux et l'arbitrage entre l'efficacité accrue de la prestation des services et la perte de contrôle de l'État. Elles pourraient aussi éclairer le débat entre les partisans des PPP et leurs opposants : Veut-on accroître l'innovation dans la gestion des services publics ou réduire les salaires du secteur public?

Source :

DE BETTIGNIES, Jean-Étienne, et Thomas W. ROSS. *The Economics of Public-Private Partnerships*, Canadian Public Policy – Analyse de politiques, vol. XXX, n° 2, juin 2004, p.135-154.
<http://economics.ca/cgi/jab?journal=cpp&article=v30n2p0135>

L'avenir des infrastructures publiques au Canada¹ (Fiche 3689)

Veilleure associée : Brigitte Holca, ministère des Transports

Le Strategy Institute a tenu, les 30 septembre et 1^{er} octobre 2004, un colloque à Toronto sur le financement des infrastructures publiques au Canada. Y ont été présentées des orientations et des expériences mises en œuvre au Canada, à l'échelle fédérale, provinciale et municipale, en matière de financement des infrastructures. Des stratégies plus traditionnelles (partenariats public-privé et agences de financement, tarification à l'usage, participation d'un palier supérieur de gouvernement) y ont été abordées, parallèlement à des initiatives plus novatrices.

En matière de partenariats public-privé (PPP), l'efficacité dépend d'une comptabilisation détaillée des dépenses, d'une définition précise des responsabilités et de la transparence dans la planification et la gestion des projets. Le secteur public devient ainsi l'orchestrateur des règles du jeu, au lieu d'être l'exploitant des infrastructures. Les PPP doivent s'appuyer sur des mesures de performance aisément compréhensibles et un transfert (partiel) des risques financiers. Le partenaire privé peut, en principe, réaliser un profit chaque fois qu'il obtient un contrat, mais il est imputable des exigences de performance qui y sont stipulées.

Pour définir le coût d'un PPP, le meilleur indicateur demeure son coût total par rapport à la durée de vie de l'équipement (Suromitra Sanatani). On opposera aux critiques des PPP que, même si des dépassements de coût se produisent (de 25 % en moyenne), ils demeurent moindres qu'en vertu de l'approche traditionnelle et qu'ils sont pris en charge par les actionnaires, et non par les contribuables. Les fonds à placer dans les infrastructures vont s'accroître à l'échelle mondiale, car les compagnies d'assurance et les caisses de retraite recherchent des rendements stables et prévisibles (Greg Smith).

Le gouvernement de la Colombie-Britannique a créé une agence de promotion des PPP, espérant réaliser des projets à meilleur coût (Suromitra Sanatani). Le gouvernement ontarien emprunte une voie différente, puisque son office de financement de l'infrastructure stratégique a pour mission de subventionner de petits projets dans les régions à croissance lente et d'ainsi conserver le contrôle de l'exploitation. Des obligations sont émises par l'Office, mais le gouvernement ne les garantit pas, de manière à induire une discipline rigoureuse en matière de remboursements. L'Office s'inspire du programme américain des fonds réutilisables (le US State Revolving Funds), qui réunit l'aide des États et du gouvernement fédéral, laquelle est prêtée aux collectivités locales à des taux inférieurs au marché (Bill Ralph).

L'imposition de tarifs aux usagers revient à l'honneur (Janice Baker). La ville ontarienne d'Orillia finance l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées par la tarification (le coût d'exploitation et, de cette façon, d'entretien et certains investissements). Les droits imposés aux promoteurs couvrent une partie du prolongement des réseaux (Ron Stevens).

Pour sa part, la municipalité de Markham (où la croissance démographique est la plus rapide des villes canadiennes) produit son énergie à partir d'une centrale au gaz naturel et la distribue (électricité, chauffage, climatisation) dans les secteurs du centre-ville qu'elle veut densifier progressivement. Les entreprises disposent ainsi d'une plus grande fiabilité d'approvisionnement, et l'espace nécessaire aux systèmes de chauffage et de climatisation est réduit de 90 %. Agissant sur la gestion de la demande, la ville respecte les politiques de développement durable qu'elle préconise. Un réseau de transport en commun renforcé et l'offre de places de stationnement regroupées et desservant 40 immeubles viendront compléter l'ensemble (John Livey).

Le ministre fédéral des Infrastructures et des Communautés, monsieur John Manley, constate que les villes ne disposent pas de ressources suffisantes et que les provinces devraient leur accorder un pouvoir de taxation accru. Le gouvernement fédéral s'est donc engagé à consacrer progressivement le produit de sa taxe sur l'essence aux infrastructures locales, en sus des programmes existants. L'aide fédérale ne sera pas centrée sur les grandes villes canadiennes, mais elle sera accordée à toutes les collectivités locales. La perspective n'est plus de renforcer les principaux pôles économiques, mais d'assurer l'équité entre les collectivités de toute taille et leur complémentarité.

Le ministre ontarien du Renouvellement de l'infrastructure publique, monsieur David Caplan, note le sous-investissement en matière d'infrastructures publiques des dernières décennies et les difficultés auxquelles font face les municipalités pour répondre aux exigences grandissantes. Une partie de la solution, en ce qui concerne les nouvelles infrastructures, repose sur une meilleure planification de la croissance urbaine, grâce aux périmètres d'urbanisation notamment. Le gouvernement se définirait alors un cadre de référence afin d'assurer le rendement des investissements et le suivi des résultats. Ce cadre serait susceptible d'aider les pouvoirs publics à coordonner les dépenses et à comparer les avantages découlant des investissements effectués dans les divers secteurs de l'activité. Il s'appuierait sur un processus rigoureux d'évaluation, des responsabilités clairement définies et la participation du public. On remarque la similitude des problèmes ayant cours au Canada : l'importance des besoins de financement des infrastructures publiques et l'insuffisance des ressources.

1. Le présent texte est un condensé du compte rendu de monsieur Michel Beaulé, du ministère des Transports du Québec.

Liste des documents produits

documents produits

Trois types de documents de veille sont disponibles 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 16 juillet au 15 novembre 2004. Les documents annonçant des activités qui ont déjà eu lieu n'ont pas été retenus, sauf si un compte rendu en 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 document.



CLIPS

Blanchette, Lise; Revenu Québec

- L'échange de renseignements entre administrations fiscales

Bouffard, Ginette; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- La réparation du préjudice : comment sont accordées les compensations aux victimes d'une faute coupable

Carter, David; ministère de l'Environnement

- Les OGM sont-ils de bons voisins?
- Loi encadrant la culture des OGM en Allemagne
- OGM et alimentation
- Rapport de l'Académie nationale des sciences des États-Unis sur les OGM

Cayouette, Sophie; ministère de la Sécurité publique

- Refonte de la carte policière au Québec

Champagne, Patrick; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- Troisième Sommet des citoyens et citoyennes sur l'avenir de Montréal – compte rendu

Chebou, Pierre; ministère des Transports du Québec

- Le processus de désignation du réseau des ports commerciaux stratégiques du Québec

Comtois, Lorraine; ministère des Finances

- Forum des territoires du Québec sur les dangers de la décentralisation gouvernementale

Daignault, Sébastien; ministère du Conseil exécutif

- Infrastructures : réflexion prospective de l'OCDE sur les besoins mondiaux
- Le Québec en panne de mythes?
- Les impacts du vieillissement de la population québécoise sur les politiques publiques
- Maintenir les acquis sociaux en matière d'accessibilité aux études

Deblois, Marc; ministère de l'Environnement

- Des buildings écologiques à San Francisco
- Implantation de systèmes de gestion de la consommation d'énergie en milieu résidentiel, en Californie et en Ontario
- L'activité solaire ne serait pas responsable du réchauffement planétaire
- Le réchauffement planétaire amènerait une augmentation du nombre de jours de smog dans les villes de l'est des États-Unis
- L'eau du lac Ontario servira à climatiser plusieurs bâtiments du centre-ville de Toronto
- Les changements climatiques favoriseraient l'implantation durable de maladies humaines
- Les changements climatiques pourraient s'accélérer rapidement dans la prochaine décennie

- Les jours de l'autobus polluant sont comptés aux États-Unis, selon le Sierra Club
- L'État de la Californie présente son plan préliminaire de réduction de gaz à effet de serre
- Lutte contre les changements climatiques : l'Allemagne adopte une nouvelle loi encadrant les investissements dans les énergies renouvelables

Denoual, Gérard; ministère de l'Environnement

- « Écologisation » des activités du gouvernement fédéral
- Création d'une délégation interministérielle au développement durable en France
- Développement durable et valeur actionnariale

Deschênes, Dany; ministère de la Sécurité publique

- Ouvrages sur la sécurité et les relations internationales

Deschênes, Robert E.; ministère de la Justice

- Consultation publique sur la procédure de nomination des juges au Royaume-Uni
- Consultation publique sur le mode de fonctionnement de la Cour suprême au Royaume-Uni
- Modification de la Loi sur l'exécution des ordonnances alimentaires en Alberta
- Modification de la Loi sur le Curateur public en Alberta
- Modification du droit du divorce et instauration du divorce sans faute en Belgique
- Modifications au Code pénal suisse concernant les infractions entre conjoints ou partenaires
- Projet de loi belge complétant les dispositions du Code civil relatives à la vente en vue de protéger les consommateurs
- Projet de loi belge garantissant le droit aux relations personnelles entre parents et enfants et entre grands-parents et petits-enfants
- Projet de loi belge relatif au régime de résidence des enfants mineurs de parents qui ne vivent pas ensemble
- Projet de loi instituant l'union civile au Royaume-Uni
- Projet de loi ontarien sur la protection des mineurs contre les biens et services sexuellement explicites
- Proposition de loi belge relative à la transsexualité
- Rapport sur la problématique des personnes non représentées devant les tribunaux en Nouvelle-Écosse

Doyle, Yvon; ministère des Relations internationales

- L'action extérieure des collectivités décentralisées ou fédérées

Dufour, Chantal; ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs

- Récupération des vapeurs d'essence

Effemey, Brigitte; Délégation générale du Québec à Londres

- Dernier rapport du World Economic Forum
- Emploi et partenariats public-privé
- Grappes industrielles (*clusters*) et innovation
- Infrastructures publiques au Royaume-Uni : des retards dans les programmes PFI

- Journal de NORDREGIO : comparaison Canada-pays nordiques
- La gestion des risques pour une amélioration des services publics
- Rapport de la commission Turner sur les pensions de retraite au Royaume-Uni
- Science et société : pour plus de transparence

Gaumont, Diane; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- Tendances de révision des lois municipales au sein des provinces canadiennes

Girouard, Chantal; ministère des Transports du Québec

- Examen par l'OCDE des performances environnementales du Canada : des progrès encourageants, mais il reste beaucoup à faire

Gouin, Ugo-Mercier; ministère du Conseil exécutif

- Eau potable et technologies environnementales : enjeux internationaux
- Se fier à son instinct ou aux données

Goyette, Steven; ministère de la Sécurité publique

- Au diable les changements climatiques, le Navistar CXT arrive

Guilloteau, Jean-François; ministère des Transports du Québec

- Accroissement du nombre de PPP en Europe au cours de la dernière année
- Atelier du 2 juin 2004 sur la géomatique et la santé à Gatineau
- Californie : deux automobiles pour un déplacement
- Définition des PPP, des concessions et des marchés publics en France
- Données sur le vieillissement dans les États américains
- Dossier de Global Watch Magazine sur la technologie canadienne
- Facteurs économiques à la base des PPP
- L'esclavage aux États-Unis
- La chasse au bruit dans les villes américaines
- Le mariage et le revenu des hommes
- Les infrastructures routières dans la mire d'Al Qaeda?
- Nouvelle délégation générale de l'Intelligence économique en France
- PPP – la perspective du privé
- Rapport sur la qualité des services publics en France
- Vers un passeport intérieur aux États-Unis?

Holca, Brigitte; ministère des Transports du Québec

- *Nouvelles villes de design* – compte rendu dans le cadre des Entretiens du Centre Jacques-Cartier
- Orientations du livre blanc du gouvernement britannique sur les transports
- Protocole d'entente sur la régionalisation

Lamalice, Olivier; ministère de la Sécurité publique

- Des adolescents pour juger les jeunes délinquants
- La population carcérale américaine augmente toujours...
- La ségrégation survit dans certaines prisons américaines
- Quelle heure est-il sur le front de la guerre à la drogue?
- Un partenariat à l'assaut des libertés?

Langlois, Mathieu; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- Gouvernance régionale en Norvège : tendances, modèles et récents développements

Létourneau, Lorraine; ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

- Caucus des maires des grandes villes canadiennes – création de groupes de travail intermunicipaux sur l'immigration
- Déplacements entre les régions
- En France, les entreprises tentent la discrimination positive
- Évolution démographique de la population mondiale
- Faire disparaître les divisions : les minorités visibles s'expriment

- La gestion axée sur les résultats : comparaisons
- NetGouv 2004 – les services gouvernementaux en ligne au Québec
- OCDE : nouveaux outils au service de la transparence et de la participation
- Opinion sur l'origine de l'homosexualité
- Royaume-Uni : augmenter le nombre d'immigrants pour soutenir le régime de retraite
- Situation des femmes médecins au Royaume-Uni
- Vieillesse de la population : causes, conséquences et options

Luciani, Andrée; ministère des Transports du Québec

- Avantages du transport ferroviaire dans les grandes villes américaines
- Conférence sur le vieillissement de l'Association des gouverneurs américains
- En France, lancement du site en sécurité routière « Dites-le au ministre »
- Évaluation des services gouvernementaux en ligne du fédéral et des États américains
- Les coûts de la congestion aux postes frontières menacent les échanges Canada-États-Unis

Mccollough, Dick; ministère de l'Environnement

- Développement durable en entreprise : de fourmis, de Galilée, de Ghandi

Mercier, Dominic; ministère de l'Environnement

- Introduction d'une politique radicale de conservation de l'eau en Australie
- Amateurs et experts s'associent dans la sauvegarde de la faune et de la flore
- Avant-projet de loi sur l'eau et les milieux aquatiques en France
- Complexe touristique écologique au Portugal
- Conflits violents : 25 pays à haut risque
- James Lovelock, le père de la théorie Gaïa, en faveur d'une utilisation accrue de l'énergie nucléaire
- Population Action International : bases de données interactives sur l'environnement
- Vision du ministre de l'Environnement fédéral, M. Stéphane Dion

Meunier, Paul; ministère de l'Environnement

- Gérer l'eau pour le peuple et la nature

Noël, Roger; ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

- États généraux 2004 des communautés LGBT du Québec

Péan, Marie José; ministère du Conseil exécutif

- Délocalisations : la tendance s'accélère
- La conciliation travail-famille : analyse comparative et recommandations de l'OCDE sur les politiques de divers pays
- La modification des structures dans le contexte de la modernisation du secteur public
- La prestation intégrée de services aux citoyens : les recherches d'un groupe de travail sur la gouvernance
- Le Forum 2004 sur la conciliation travail-famille : « Vivre pour travailler – travailler pour vivre »

Roberge, Pascal; ministère du Conseil exécutif

- Dépôt du rapport de la Commissaire à l'environnement et au développement durable du Canada
- L'Ontario se donne une vision et des orientations stratégiques pour la région du Golden Horseshoe

Robert, Patricia; Curateur public du Québec

- Déclaration de Montréal sur la déficience intellectuelle

Roy, Erwin; ministère des Transports du Québec

- L'Ontario consacre une partie de la taxe sur l'essence au transport en commun

Soussi, Alin; Secrétariat du Conseil du trésor

- Étude comparative sur l'encadrement de la vérification interne gouvernementale dans d'autres juridictions

Tétreault, Jean-Pierre; ministère de la Justice

- Génétique et assurance vie
- Le droit à la vie du fœtus en France

Tremblay, Larry; ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

- Références sur les PPP

Tu, Ngoc-My; Revenu Québec

- Échanges internationaux des services et des biens incorporels : des enjeux commerciaux et fiscaux – projet de l'OCDE

Vézina, Ghislaine; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- L'École citoyenne et le mode de scrutin proportionnel
- Les femmes, le sport et l'activité physique
- Vers une meilleure participation politique des femmes et des jeunes

Willems, Geoffrey; ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

- État de situation sur l'utilisation d'Internet
- Lutte contre les discriminations en France

FICHES SYNTHÈSES**Auclair, Stéphane; Revenu Québec**

- Les partenariats public-privé (PPP) pour une prestation de meilleurs services

Bourassa, Jean; ministère du Conseil exécutif

- Les Premières Nations d'Amérique ne peuvent prétendre être les premiers occupants

Brière, Denis; ministère des Relations internationales

- Élection sénatoriale du 11 juillet 2004 au Japon – régime de retraite et situation économique

Champagne, Patrick; ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

- Cyberterrorisme et gestion des TIC dans les municipalités
- Quand les villes optent pour le logiciel libre

Daignault, Sébastien; ministère du Conseil exécutif

- La vision stratégique – un élément clé
- Mise sur pied d'un Conseil d'analyse de la société en France
- Planification stratégique – défis et évolution

Galarneau, France; ministère du Conseil exécutif

- Développement durable : origine, prospective et réflexion
- Gestion horizontale, solution appropriée aux enjeux transversaux?
- Recherches francophones sur le caractère durable des politiques énergétiques

Galarneau, Michelle; ministère du Conseil exécutif

- L'adaptation des politiques et des stratégies publiques aux défis intersectoriels : les expériences de l'Ontario et du Royaume-Uni

Grenier, Paul; Revenu Québec

- Plan stratégique 2005-2009 de l'Internal Revenue Service (IRS) des États-Unis

Holca, Brigitte; ministère des Transports du Québec

- L'avenir des infrastructures publiques au Canada – colloque organisé par le Strategy Institute

Lalande, Pierre; ministère de la Sécurité publique

- Du « Nothing Works » (1974) au « What Works? » (2004). Partie 3 : La réhabilitation de la punition et les conséquences du nouvel état punitif
- Du « Nothing Works » (1974) au « What Works? » (2004). Dernière de 4 : les années 2000 et le retour de la réhabilitation

Lamalice, Olivier; ministère de la Sécurité publique

- Faut-il croire les statistiques sur la criminalité?
- La Californie retire toujours sur trois prises
- Les élections présidentielles américaines : le poids des politiques pénales dans le choix des *swing States*
- Les incivilités, nouvelle invasion barbare?

Lamy, Suzanne; ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

- Portraits de politiques familiales – situation dans onze pays développés

Mercier, Dominic; ministère de l'Environnement

- La plate-forme des démocrates en matière de protection de l'environnement pour les présidentielles aux États-Unis
- Les téléphones cellulaires biaiseront les résultats des sondages

Ramadan, Nemer; ministère des Relations internationales

- Formation d'un nouveau gouvernement en République arabe d'Égypte
- La situation dans la région des Grands Lacs africains

Soussi, Alin; Secrétariat du Conseil du trésor

- Les modèles comptables et budgétaires et leurs réformes en Chine et dans certains pays de l'OCDE

Thomassin, Éric; ministère de l'Environnement

- Les propositions environnementales de l'Université du Nouveau Monde

Tremblay, Carole; Revenu Québec

- Nouveaux horizons possibles pour la gouvernance de Montréal, selon l'OCDE

DOSSIERS**Blanchette, Lise; Revenu Québec**

- Relevé et analyse des organigrammes de neuf administrations fiscales, dont celle du Canada

Deschênes, Dany; ministère de la Sécurité publique

- La politique canadienne de sécurité nationale : conséquence de la transformation des organisations publiques de sécurité?

Laflamme, Guy; ministère du Conseil exécutif

- L'avenir des politiques de développement régional au Québec, selon le CIRANO

Lalande, Pierre; ministère de la Sécurité publique

- Punir ou réhabiliter les contrevenants? Du « Nothing Works » (1974) au « What Works? » (2004), ou la petite histoire d'une grande controverse

Sirois, Marc; ministère des Finances

- Les marchés pétroliers en 2004

Trottier, Louis; ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs

- Analyse comparée : mode de fixation des valeurs des traitements sylvicoles et de financement de la sylviculture

Liste des veilleures-coordonnatrices et des veilleurs-coordonnateurs

Ministère ou organisme	Nom	Courriel
Bureau de la Capitale-Nationale	Claire Tremblay	claire.tremblay@bcn.gouv.qc.ca
Curateur public du Québec	Patricia Robert	patricia.robert@curateur.gouv.qc.ca
Forum des grandes villes	Charles Dubuc	charles.dubuc@ville.longueuil.qc.ca
Forum des grands organismes	Jean-Pierre Gingras	jean.pierre.gingras@rrq.gouv.qc.ca
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Félicien Hitayezu	felicien.hitayezu@agr.gouv.qc.ca
Ministère de l'Éducation	Marcel Ross	marcel.ross@meq.gouv.qc.ca
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille	Suzanne Lamy	suzanne.lamy@messsf.gouv.qc.ca
Ministère de l'Environnement	Pierre Lefebvre	pierre.lefebvre@messf.gouv.qc.ca
Ministère de la Culture et des Communications	Dominic Mercier	dominic.mercier@menv.gouv.qc.ca
Ministère de la Justice	André Sully	andre.sully@mcc.gouv.qc.ca
Ministère de la Santé et des Services sociaux	Guyline Matte (p. i.)	gmatte@justice.gouv.qc.ca
Ministère de la Sécurité publique	Michel Clavet	michel.clavet@msss.gouv.qc.ca
Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir	Olivier Lamalice	olivier.lamalice@mssp.gouv.qc.ca
Ministère des Finances	Pierre Blais	pierre.blais@mamsl.gouv.qc.ca
Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration	Diane Hastie	diane.hastie@finances.gouv.qc.ca
Ministère des Relations internationales	Roger Noël	roger.noel@mrci.gouv.qc.ca
Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs	Martin Bourgeois (p. i.)	martin.bourgeois@mri.gouv.qc.ca
Ministère des Transports	Annie Létourneau	annie.letourneau@mrnf.gouv.qc.ca
Ministère du Conseil exécutif	Jean-François Guilloteau	jfguilloteau@mtq.gouv.qc.ca
Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche	Sébastien Daignault	sebastien.daignault@mce.gouv.qc.ca
Ministère du Revenu	Éric Villemagne	eric.villemagne@mder.gouv.qc.ca
Ministère du Travail	Lise Blanchette	liseblanchette@mrq.gouv.qc.ca,
Secrétariat à la condition féminine	Denis Matte	denis.matte@travail.gouv.qc.ca
Secrétariat du Conseil du trésor	Solange Matte	solange.matte@scf.gouv.qc.ca
	Alin Soussi	asoussi@sct.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 un bulletin 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

Comité de rédaction

Pierre Blais, ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir
Ugo-Mercier Gouin, ministère du Conseil exécutif
Olivier Lamalice, ministère de la Sécurité publique
Dominic Mercier, ministère de l'Environnement
Patricia Robert, Curateur public du Québec
André Sully, ministère de la Culture et des Communications

Révision linguistique

Michelle Collard, ministère du Conseil exécutif

Dépôt légal – 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 1488-304X
© Gouvernement du Québec, 2005

