



vigie

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES L'État entre le local et le global	4
COUP D'ŒIL La voie asymétrique et contractuelle pour débloquer le dossier de la décentralisation au Québec	6
PARUTIONS	8
RECHERCHES La politique nationale de la ruralité et le développement territorial : un dialogue entre l'État, le chercheur et l'acteur de terrain	10
RÉFÉRENCES	12

LE DYNAMISME DE LA GOUVERNANCE LOCALE ET RÉGIONALE

Le présent numéro de printemps de *Vigie* est consacré à la gouvernance locale et régionale. On pourrait d'ailleurs parler également de printemps à propos de cette gouvernance tant les débats sont vifs et les projets ambitieux autour des paliers infraétatiques de gouvernement. Avec, d'une part, la puissance sans cesse accrue des métropoles urbaines et, d'autre part, la revitalisation et la protection des espaces ruraux, se dessinent en effet de nouveaux champs pour l'action des services publics.

Mais les ont-ils seulement investis? Les administrations centrales ont-elles de la difficulté à se débarrasser des réflexes autoritaires et centralisateurs et à s'adapter à une culture politico-administrative de la négociation et du compromis. Ainsi tardent-elles à transmettre à leurs homologues territoriales des moyens financiers en rapport avec leurs nouvelles responsabilités. Ainsi admettent-elles du bout des lèvres un développement différencié selon la nature des territoires.

Malgré ces écueils, le local a le vent en poupe. Refuge identitaire de l'individu désarçonné par toutes les formes de globalisation, lieu des plus grandes innovations dans les processus de décision politique, il est devenu aujourd'hui le garant et le témoin de la citoyenneté.

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

Réformes administratives

ÉTATS-UNIS

Le présent article insiste sur l'importance de faire participer les communautés dans le processus de prise de décisions publiques, une dimension occultée des réformes administratives, selon les auteurs. Ils prennent comme exemple la justice communautaire où les communautés sont impliquées à divers niveaux.

O'Brien, S., G. Bazemore. « A New Era in Governmental Reform : Realizing Community », *Public Organization Review*, vol. 4, n° 3, p. 205-219. Accessible en version électronique via Springerlink.

INTERNATIONAL

Dans ce livre, les auteurs proposent diverses analyses sur le Nouveau Management Public : une analyse théorique, un regard sur son implantation dans différents secteurs, un examen des résistances organisationnelles à l'égard des mécanismes de contrôle et un exposé sur les limites de ce modèle.

Dent, M., J. Chandler et J. Barry. *Questioning the New Public Management*, Aldershot (R.-U.), Ashgate, 2004.

Gestion des organisations et prestation des services publics

INTERNATIONAL

Le présent article propose un cadre d'analyse qui vise à identifier, classer et comparer les diverses stratégies d'implantation et les initiatives de chaque pays en matière de gouvernement électronique dans le monde.

Grant, G., et D. Chau. « Developing a Generic Framework for E-Government », *Journal of Global Information Management*, vol. 13, n° 1, 2005, p. 1-30.

Gestion des ressources financières

SUISSE

La Suisse, dont la fiscalité et la gouvernance ont la réputation d'être décentralisées, s'est éloignée de son modèle de base au cours des trente dernières années. L'auteure déplore ce changement et l'accuse d'être à la source des problèmes économiques du pays.

Curzon Price, V. « Switzerland : Growth of Government, Growth of Centralisation », *Economic Affairs*, vol. 24, n° 2, 2004, p. 30-36.

Droit administratif et éthique publique

AUSTRALIE

Le présent article met en lumière les moyens mis en place pour inciter les fonctionnaires à adopter un comportement éthique, les tensions qui existent entre les sphères politique et administrative ainsi que les effets, sur la reddition de comptes, d'une plus grande collaboration entre les secteurs public et privé.

Cameron, W. « Public Accountability : Effectiveness, Equity, Ethics », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 63, n° 4, décembre 2004.

Analyses, élaboration et évaluation des politiques publiques

ÉTATS-UNIS

La sous-traitance fait-elle perdre plus d'emplois qu'elle n'en crée? Selon les auteurs, qui ont examiné les cas des États-Unis et du Royaume-Uni, la sous-traitance ne semblerait pas causer des pertes nettes d'emplois.

Amiti, M., et S.-J. Wei. « Démystifier la sous-traitance : les chiffres ne valident pas le battage autour des pertes d'emplois », *Finances et Développement*, vol. 41, n° 4, décembre 2004, p. 36-39.

INTERNATIONAL

Pour l'auteur, l'étude d'impact de la régulation, hors de son contexte d'origine anglo-saxonne, est parfois difficile à réaliser. Il soutient en effet que la notion de qualité est liée de façon intrinsèque au contexte institutionnel et culturel dont la connaissance conditionne le succès de ce type d'étude.

Radaelli, C. M. « Getting to Grips with Quality in the Diffusion of Regulatory Impact Assessment in Europe », *Public Money & Management*, vol. 24, n° 5, p. 271-276.

Entreprises publiques

ROYAUME-UNI

L'auteur fait une analyse coût/bénéfice des privatisations menées au Royaume-Uni sous les gouvernements Thatcher et Major. Il conclut que le passage au secteur privé n'a pas eu d'effet à long terme sur les prix et la productivité mais qu'il a entraîné une dégradation de la redistribution.

Florio, M., *The Great Divesture : Evaluating the Welfare Impact of the British Privatizations 1979-1997*, Cambridge, Mass, MIT Press, 2004.

INTERNATIONAL

Le caractère public d'une entreprise constitue-t-il réellement une entrave à sa performance? Que doit-on retenir des privatisations des entreprises publiques? L'article, qui se penche sur le rôle de l'État dans l'économie, tente de répondre à ces questions.

Bernier, L., et T. Hafsi. « De l'usage fait des données sur les privatisations : entre les statistiques et l'idéologie », dans Lacasse, F. et P.É. Verrier, *30 ans de réforme de l'État*, Paris, Dunod, 2005, p. 41-52.

ROYAUME-UNI

DONNER UNE DIMENSION INTERNATIONALE À L'ÉDUCATION

Le point de départ de la politique est la prise de conscience de l'unicité du monde. Nos actions ont des effets sur d'autres que nous et vice versa. Le monde fait face à des défis importants et la société britannique doit y jouer un rôle de premier plan. Le programme a donc trois objectifs principaux, chacun d'entre eux décliné en priorités d'action : 1) préparer les enfants, les adolescents et les adultes à vivre dans un monde global et à travailler dans une économie globale (par exemple par l'apprentissage des langues étrangères); 2) s'engager avec nos partenaires internationaux dans la poursuite et l'atteinte de leurs objectifs et des nôtres (en s'inspirant de leurs meilleures pratiques et en concourant à la construction européenne, etc.); 3) augmenter au maximum la contribution de l'éducation, de la formation permanente et de la recherche universitaire au commerce international (en accueillant des étudiants étrangers et en faisant des universités des pôles internationaux de recherche et de savoir, etc.).

« Putting the World into World-Class Education. An International Strategy for Education, Skills and Children's Services » Department of education and skills.

http://www.teachernet.gov.uk/_doc/7731/Putting%20The%20World%20Into%20World-Class%20Education.pdf

ASIE-PACIFIQUE

RÉFORMER L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DANS LA ZONE ASIE-PACIFIQUE

À partir d'exemples récents de réformes administratives menées dans la zone Asie-Pacifique, l'auteur dresse un bilan, tire des leçons et surtout développe des approches réformatrices dont les administrations publiques de la région devraient s'inspirer. Il dégage ainsi des actions prioritaires et rend compte d'une typologie des réformes encouragée par la Banque asiatique de développement. Cinq conditions sont nécessaires pour que les réformes aient un réel impact : un leadership, une vision, des priorités, la connaissance du milieu et de la persévérance. Le leadership appartient aux plus hauts dirigeants du pays. La vision est fondée sur une perception cohérente des objectifs et de l'agenda. La sélectivité dans les actions résulte du pragmatisme des décideurs. La conscience du contexte historique, politique et culturel est indispensable. Enfin, les réformes prennent appui sur la durée malgré les changements de gouvernements.

Wescott, C. « Improving Public Administration in the Asia-Pacific Region : Some Lessons from Experience », *International Public Management Review*, vol. 5, n° 2, 2004.

<http://www.ipmr.net/>

ÉCOSSE

AMÉLIORER LES PROGRAMMES DE SANTÉ MENTALE

Le programme écossais pour l'amélioration de la santé mentale et du bien-être vise, d'une part, à rendre les personnes attentives à la sauvegarde de leur santé mentale et, d'autre part, à améliorer la qualité de vie et l'insertion sociale des personnes souffrant de troubles psychiques. Il s'inscrit dans un contexte plus large de politique sociale dont la prévention du suicide et l'élimination de la discrimination ne sont que des exemples. Son lancement, en octobre 2001, avait pour but de rattraper un retard conséquent dans ce domaine. En septembre 2003, le programme a fait l'objet d'un plan d'action trisannuel. À l'issue de la première année, le bilan fait apparaître des actions prioritaires. Par exemple, la nécessité de convaincre du lien avec la santé physique et des bienfaits d'augmenter l'information sur les activités de santé sur les lieux de travail, dans les écoles, collèges et universités, dans les communautés et les familles, auprès des enfants et des jeunes, mais aussi auprès des personnes marginalisées et des communautés défavorisées.

National Programme for Improving Mental Health and Well-Being. Annual Review 2003-2004, Healthier Scotland, Scottish Executive.

<http://www.scotland.gov.uk/library5/health/imhar-00.asp>

SUÈDE

L'ÉTAT PROVIDENCE ET LE MODÈLE SUÉDOIS

Le caractère universel de l'État providence n'a pas été défini avec suffisamment de précision pour qu'on puisse s'en prévaloir pour faire des comparaisons dans le temps et entre les pays. Tel est le jugement de l'auteur de cette étude qui recense ainsi plusieurs questions soulevées par ce terme « d'État providence universel » et tente d'y apporter des réponses. Parmi celles-ci, il propose d'employer le mot « universalité » pour désigner la distribution d'un avantage « providentiel » spécifique indépendamment d'un revenu. Le terme pourrait également être utilisé pour définir la couverture des avantages providentiels plutôt que leur importance. En se fondant sur les approches théoriques, l'auteur applique un certain nombre d'indicateurs de « l'universalité » au cas de la Suède dans les années 1990. Il en tire la conclusion que, malgré la crise économique, « l'universalité » n'a pas diminué en Suède.

Bergh, A. « The Universal Welfare State : Theory and the Case of Sweden » *Political Studies*, vol. 52, 2004, p. 745-766.

Les avancées théoriques et les pratiques émergentes suivantes sont le fruit d'une consultation des membres de la Communauté de recherche sur la gouvernance locale et régionale de L'Observatoire de l'administration publique : Serge Belley, Pierre Bernier, Laurence Bhérer, Mario Carrier, Guy Chiasson, Jacques Desbiens, André Gagné, Robert Gravel, Jocelyn Jacques, Bruno Jean, Bernard Jouve, Paul Lewis, Marc-Urbain Proulx, Louise Quesnel.

L'animation et la coordination des communautés de recherche de L'Observatoire de l'administration publique sont assurées par Benoît Rigaud.

benoit.rigaud@enap.ca

*Refuser la tentation d'une
« décentralisation de factures »*

L'ÉTAT ENTRE LE LOCAL ET LE GLOBAL

Face aux transformations de l'État, résultant d'un processus, en cours depuis 1970, de recomposition de l'État vers des institutions supranationales d'un côté et vers le local de l'autre, les décideurs nationaux tentent de mettre en application le principe de subsidiarité. Après trente ans de débat, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce principe s'expliquent essentiellement par la complexité des tendances qui traversent le domaine de la gouvernance locale et régionale.

LA MÉTROPOLISATION, UNE TENDANCE DOMINANTE

L'urbanisation et la concentration croissante des flux de biens, de capitaux, de services et d'idées dans les zones métropolitaines constituent une tendance structurelle dans les sociétés post-industrielles. Si, dans le contexte de libéralisation de l'économie caractéristique de l'après-guerre, croissance du PIB et urbanisation évoluent corrélativement, cette corrélation a aussi été simultanée à un accroissement de l'intervention publique, plus ou moins directe selon les pays, dans la lutte contre les effets négatifs de la « métropolisation ».

VERS DE NOUVELLES CONFIGURATIONS DE LA GOUVERNANCE

Un des paradoxes de la globalisation, qui est d'ailleurs une des raisons de la difficulté de l'État à la maîtriser, est qu'elle procède à la constitution de vastes ensembles régionaux, voire continentaux, par le « réseautage » entre des espaces locaux s'affranchissant des frontières politiques et administratives. Le néologisme « glocalisation » a ainsi été inventé pour rendre compte du rôle du local en tant que nouvel espace de régulation de la globalisation. Ce dynamisme du local, symptomatique d'une gouvernance en réseau, ne doit toute-

fois pas obérer le fait que l'État considère bien souvent les métropoles comme les emplacements privilégiés du développement économique national et, dans bien des cas, investit massivement pour permettre la formation d'un environnement économique, politique, social et culturel « attractif » dans ces métropoles.

LA VITALITÉ DE LA DÉMOCRATIE LOCALE

Le local, lieu d'identification et d'appartenance pour un environnement global de plus en plus homogénéisant, connaît de nombreuses innovations ayant pour objectif de démocratiser le processus décisionnel dans la cité et de raviver l'exercice de la citoyenneté locale. Un cas célèbre de ces innovations est le budget participatif dont s'est dotée la ville de Porto Alegre au Brésil. Mais d'autres dispositifs se mettent également en place tels que les référendums locaux ou les comités de quartier. Ce renouveau de l'espace public local doit dès lors être pris en compte dans les projets de réorganisation des structures locales.

LA RÉORGANISATION DES STRUCTURES LOCALES ET RÉGIONALES

Faire évoluer la structure et la capacité des grandes agglomérations pour les mettre en adéquation avec les exigences d'une économie de plus en plus réticulée est la principale raison des regroupements municipaux effectués au Québec entre 2000 et 2003. Selon les architectes de ces projets, ils permettent de garantir une meilleure visibilité des villes sur la scène internationale et de mieux les gérer grâce à des économies d'échelle dans la prestation des services administratifs. La résolution de problèmes spécifiques aux métropoles comme l'étalement urbain ou les situations d'iniquité fiscale faisait également partie de leur argumentaire. Toutefois, d'autres solutions organisationnel-

les sont possibles, comme la création de structures de coordination entre les différentes entités locales. La *Greater London Authority* est un exemple de ce type de structure, s'affirmant comme un interlocuteur privilégié du gouvernement central dans ses relations avec des *boroughs* qui n'ont plus ni la taille ni la capacité suffisantes pour faire face aux maux de la capitale britannique. Les grandes agglomérations ne sont toutefois pas les seuls espaces de mise en œuvre de ces changements de structure, les régions rurales et périphériques connaissant également de tels changements, à l'image du développement de l'intercommunalité en France.

LES POUVOIRS CENTRAUX DOIVENT CHANGER LEUR MODE DE FONCTIONNEMENT AVEC LES REPRÉSENTANTS LOCAUX

De manière générale, les restructurations du local sont l'objet de deux chimères émanant des pouvoirs centraux. La première, la croyance en la possibilité d'ériger une organisation territoriale idéale et uniforme, alliant attractivité économique et cohésion sociale interne, est confrontée à la nécessité d'adapter les structures en fonction des forces et des faiblesses des territoires, c'est-à-dire d'accepter la différenciation territoriale. La seconde, la survivance de rapports d'autorité entre pouvoirs centraux et autorités locales, constitue un refus d'accepter l'évolution de la médiation politique vers des types d'échanges fondés sur la négociation et la recherche de compromis. Les expériences étrangères, notamment néerlandaises et italiennes, illustrent le fait que « les États qui ont tenté de réformer les institutions métropolitaines sans disposer de l'accord des acteurs locaux ont tous été obligés d'enterrer leurs projets de réforme » (Jouve, 2003). Les fusions forcées au Québec et en Ontario constituent en cela un contre-exemple allant à l'encontre de la tendance générale.

Les collectivités locales vivent ainsi un changement de statut dans leur relation avec l'État central : elles ne sont plus de simples exécutants mais des partenaires, voire des substituts à l'administration centrale. Cela s'explique en partie par l'appropriation *de facto* de certaines responsabilités, soit en raison du désengagement des paliers de gouvernement supérieurs, à l'instar de la politique du logement à la suite de l'interruption de l'action du gouvernement du Canada dans les années 1990, soit pour mieux répondre aux demandes de proximité des administrés. Ainsi, l'éducation, la santé, les services sociaux, l'environnement et la culture connaissent des interventions de plus en plus élaborées des administrations territoriales dans la plupart des pays de l'OCDE, l'absence d'intégration des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation au Québec faisant de plus en plus figure d'exception. Cette croissance des responsabilités locales se traduit néanmoins par un fardeau financier de plus en plus lourd.

LES ENJEUX FINANCIERS DE LA GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX

Dans de nombreux pays, l'augmentation des responsabilités des administrations territoriales n'a pas été

suivie par une croissance comparable de leurs moyens financiers. Les paliers supérieurs, provincial et fédéral dans le cas d'une fédération, gardent une large part de l'assiette fiscale, ce qui amène les administrations territoriales à réduire leurs efforts d'investissement dans la réhabilitation des infrastructures. Le développement de la contractualisation entre l'État d'un côté et les villes ou régions de l'autre signe une volonté de pallier cette situation. Les pactes ruraux sont un exemple de cette forme de coordination qui permet aux acteurs locaux et à l'État d'assimiler des façons de faire basées sur la recherche du compromis et le donnant-donnant. Ces engagements financiers venant en contrepartie de la réalisation de projets spécifiques sont toutefois loin des revendications de nombreux élus locaux prônant un transfert complet d'une portion de l'assiette fiscale.

LA DÉCENTRALISATION, UNE SOLUTION POUR PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL?

La question du développement régional est particulièrement importante au Québec compte tenu du déclin démographique et économique de certaines régions rurales. La réponse en cours d'élaboration consiste à faire concorder la restructuration des responsabilités avec celle du financement des collectivités locales. En continuité avec les actions posées depuis sa nomination, le gouvernement inscrit cette restructuration dans une remise en cause de l'intervention de l'État dans la redistribution des richesses entre les territoires, privilégiant plutôt la mise en place de conditions politiques et institutionnelles qui redonnent aux élus municipaux un rôle de premier rang dans le développement de leur collectivité. Compte tenu de l'accentuation des inégalités entre régions que connaissent les pays engagés dans une démarche similaire d'habilitation des espaces locaux et régionaux, le défi de cette réforme consiste à refuser la tentation d'une « décentralisation de factures » qui serait plus une solution temporaire à la situation difficile des finances du gouvernement qu'un processus pour lutter contre les problèmes structurels de la gouvernance régionale au Québec.

Références

- Belley, S. *La recomposition des territoires locaux au Québec : regards sur les acteurs, les relations intergouvernementales et les politiques depuis 1990*, 17 p. Accessible à http://www.vrm.ca/documents/ColloqueTerritoires_Belley.pdf
- Gouvernement du Québec. *Repenser les relations avec les municipalités*, décembre 2004, 78 p. Document préparatoire aux discussions sur la décentralisation et sur le renouvellement du pacte fiscal. Accessible à http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/finances/repenser_relations_municipalites.pdf
- Jouve, B. *La gouvernance urbaine en questions*, Elsevier Paris, Collection Sept, 2003, 124 p.
- Kamal-Chaoui, L. « Régions métropolitaines de l'OCDE : quel rôle pour les gouvernements centraux? ». Papier présenté à la XVII^e des entretiens de Jacques Cartier, *La gouvernance métropolitaine : recherche de cohérence dans la complexité*, Montréal, Québec, 7-8 octobre 2004. Accessible à www.oecd.org/gov/urbandevelopment

La décentralisation est de retour à l'avant-scène de la politique québécoise. Cet article fait le point des avancées du dossier et des écueils qui le freinent. Avec une préconisation : en matière de décentralisation, éviter le « mur à mur ». La décentralisation est revenue à l'agenda politique québécois dans la foulée du changement de gouvernement survenu en avril 2003.

Les critères d'adaptation et de développement exigent de tenir compte des connaissances et des compétences des acteurs locaux

LA VOIE ASYMÉTRIQUE ET CONTRACTUELLE POUR DÉBLOQUER LE DOSSIER DE LA DÉCENTRALISATION AU QUÉBEC

Par Serge Belley

Serge Belley est professeur à l'École nationale d'administration publique

serge.belley@enap.ca

Ce court texte poursuit trois objectifs. Dégager, premièrement, les éléments qui favorisent et défavorisent actuellement la décentralisation. Rappeler, deuxièmement, les principes, les objectifs et les critères qui ont été proposés ces dernières années pour encadrer le processus de décentralisation. Défendre l'idée, troisièmement, d'emprunter, au moins dans un premier temps, la voie asymétrique et contractuelle pour augmenter les chances que s'enclenche une véritable décentralisation dans l'optique d'un développement adapté, intégré et durable de l'ensemble des régions du Québec.

LES ÉLÉMENTS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES À LA DÉCENTRALISATION

Actuellement, quatre éléments favorisent, selon nous, un déblocage du dossier de la décentralisation :

- Le nombre de municipalités a été réduit substantiellement à la suite des regroupements municipaux imposés par l'ancien gouvernement en 2000. Il est passé de quelque 1 350 en 1999 à 1 113 en 2003;
- À l'exception de celles situées sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), les Municipalités régionales de comté (MRC) peuvent désormais choisir de faire élire leur préfet au suffrage universel. Celles qui le souhaitent peuvent aussi prendre en charge plusieurs compétences nouvelles dont les parcs régionaux, les matières résiduelles, la voirie locale, le transport collectif, le

logement social et les équipements, infrastructures, services et activités à caractère supralocal;

- Si la situation fiscale et financière des instances locales demeure fragile, les principes d'une diversification de leurs sources de revenus et d'une variété des situations et des besoins sont aujourd'hui reconnus;
- La création en 2003 des nouvelles Conférences régionales des élus (CRÉ) a renforcé la représentation et l'imputabilité des élus municipaux au palier régional, ce qui devrait favoriser la conclusion d'ententes plus substantielles entre le gouvernement et les régions.

Il est cependant d'autres éléments qui jouent en sens contraire et qui pourraient freiner la décentralisation. Il convient aussi de les mentionner si on veut dresser un portrait plus juste de la situation.

- Malgré d'importants regroupements municipaux, il reste encore 746 municipalités qui ont moins de 2 000 habitants et un grand nombre de MRC qui, à défaut d'un renforcement de leur capacité fiscale et administrative, pourraient difficilement assumer la prise en charge de nouvelles responsabilités;
- La tentative de négocier une entente fiscale et un projet de décentralisation qui servent avant tout les intérêts « supérieurs » du gouvernement du Québec est d'autant plus forte que la situation fiscale et budgétaire de ce dernier, malgré les récentes ententes fédérales-provinciales sur la santé et la péréquation, demeure fragile¹;
- La collaboration des syndicats d'employés provinciaux à tout projet de décentralisation est d'autant moins acquise qu'elle pourrait signifier des déplacements de personnels en région et une réduction de la taille de la fonction publique;
- La rémunération des employés municipaux dans les villes de 25 000 habitants et plus, qui demeure en moyenne

25 % plus élevée que dans la fonction publique québécoise, rend incertains les gains d'efficience pouvant résulter d'un transfert de responsabilités vers ce palier;

- Le fait que l'impôt foncier demeure la principale source de revenus des municipalités invite à la plus grande prudence pour tout ce qui touche la prise en charge par ces dernières de nouvelles responsabilités dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux;
- Les MRC et les Communautés métropolitaines (CM), qui pourraient être appelées à prendre en charge de nouvelles responsabilités, ne sont pas des organismes dirigés par des personnes élues au suffrage direct et ne disposent d'aucun pouvoir de taxation.

À la lumière de tous ces éléments, quels sont les objectifs, les principes et les critères qui devraient guider les discussions et les négociations à venir sur la décentralisation au Québec?

LES PRINCIPES, LES OBJECTIFS ET LES CRITÈRES DE LA DÉCENTRALISATION

Le projet qui est allé le plus loin ces dernières années sur la question de la décentralisation est celui que proposait la Commission nationale sur les finances et la fiscalité locales (Commission Bédard)² en 1999. Dans son rapport, la Commission déterminait cinq objectifs qui devraient guider la réforme du secteur public local : 1) la revitalisation de la démocratie locale; 2) l'établissement de visions stratégiques régionales; 3) la fourniture de services de qualité et adaptés aux besoins; 4) la fourniture de services au moindre coût; 5) la répartition équitable des coûts des services. Ces objectifs renvoient aux critères de démocratie, de planification, de qualité, d'efficience et d'équité.

Dans son document portant sur une nouvelle gouvernance régionale et rendu public au printemps 2004, le gouvernement Charest déterminait six principes qui devraient guider, selon lui, la démarche de décentralisation : 1) renforcer la démocratie locale; 2) s'appuyer sur les structures existantes, notamment les MRC; 3) favoriser la concertation des élus et des leaders socioéconomiques pour favoriser le développement de la région; 4) transférer les responsabilités avec les ressources correspondantes; 5) convenir d'une entente de décentralisation adaptée à chaque région; 6) rapprocher la livraison des services le plus possible des citoyennes et des citoyens. Ces principes introduisent deux nouveaux critères : ceux d'adaptation et de développement.

Le critère d'adaptation renvoie à l'idée d'une décentralisation « sur mesure » ou asymétrique. Quant au critère de développement, il introduit l'idée que la décentralisation devrait avoir comme finalité le renforcement des capacités des communautés locales d'assurer leur avenir dans l'optique d'un développement endogène, global et pérenne de leur territoire. La question se pose de savoir si un tel objectif peut être atteint dans le cadre d'une décentralisation symétrique ou, dit autrement, d'un partage des compétences et des ressources fiscales qui serait le même à la grandeur du territoire. Parce qu'une décentralisation symétrique risquerait d'être étroitement contrôlée par le centre, plus en phase avec ses propres besoins qu'avec ceux de la périphérie et plus sectorielle qu'intersectorielle, il nous apparaît préférable de laisser jouer, tout au moins à court terme, les méca-

nismes locaux d'identification, d'appropriation et de gestion-coordination par les communautés³ des responsabilités à décentraliser. Les critères d'adaptation et de développement, qui reposent sur la confiance, exigent en effet de tenir compte des connaissances et des compétences des acteurs locaux, lesquelles sont à la base des processus d'apprentissage collectif et de la construction d'une gouvernance intersectorielle responsable.

À court terme, la conclusion d'ententes entre le gouvernement et les régions par la voie asymétrique et contractuelle apparaît plus prometteuse. À moyen terme, lorsqu'une évaluation sérieuse du fonctionnement et des retombées de ces ententes aura démontré que certaines d'entre elles peuvent, moyennant des ajustements, être étendues à d'autres secteurs et à d'autres régions intéressées, le gouvernement pourra décider, avec l'accord des acteurs locaux, de les formaliser et de les rendre permanentes. Dans les agglomérations métropolitaines et urbaines, les nouvelles grandes villes et les villes-centres devraient être les principales structures d'accueil des responsabilités et des sources de financement transférées. Ailleurs, ce sont les MRC, comme le proposait la Commission Bédard en 1999, qui devraient être privilégiées. À plus long terme, les MRC, devenues électives et dotées de pouvoir de taxation, pourraient accueillir certaines des responsabilités qui relèvent aujourd'hui des commissions scolaires et des nouvelles agences qui oeuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux.

La voie asymétrique et contractuelle n'est pas sans risques. Nous pensons toutefois, comme Vincent Lemieux, que « la décentralisation politique à venir aura plus de chances de réussir si elle s'inspire des sentiers déjà parcourus plutôt que des trottoirs dessinés d'avance par les planificateurs⁴ ».

Notes

¹ Voir sur ce point : Gouvernement du Québec. *Repenser les relations avec les municipalités*, Québec, décembre 2004, [en ligne], http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/finances/repenser_relations_municipalites.pdf

² Commission nationale sur les finances et la fiscalité locales, p. 261-325. Accessible à l'adresse suivante : <http://www.mamr.gouv.qc.ca/finances/fiches.htm>

Dans son rapport, la Commission Bédard allait assez loin dans la réforme du secteur public local. Elle recommandait notamment le transfert de la responsabilité de la gestion des services sociaux et de santé de première ligne et de la gestion et du financement des services publics d'éducation primaire et secondaire au palier supramunicipal (MRC et instances métropolitaines), une fois que ce palier aura été consolidé. La Commission recommandait aussi d'expérimenter différents modèles institutionnels de gestion et de financement des services transférés pour tenir compte des particularités des régions et de leurs besoins.

³ Voir sur ce point : Laurence Bhérier, Natalie Bolduc et Julie Levasseur. « Les conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement », dans Danielle Lafontaine et Nicole Thivierge (sous la direction de), *Le développement et l'aménagement des régions fragiles*, Rimouski, GRIDEQ-GRIR, 2000, p.81-100.

⁴ Vincent Lemieux, « Décentralisation et responsabilisation », *Organisations et territoires*, automne 2003, p. 15.

Australie

LE PARTAGE DES RISQUES DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Sur la base d'une étude d'un partenariat public-privé visant le financement d'infrastructures, l'auteur analyse le partage de risques entre les partenaires. Au-delà de l'efficacité des PPP augurée partout par le transfert des risques au partenaire privé et de la rhétorique entourant les projets, il étudie la réalité du transfert des risques telle qu'elle est établie par les conditions formelles des contrats. Il explique les notions de risque transféré et de risque partagé, éclaire sur les risques potentiels, souligne les différences avec les autres types de contrats et remarque que si les risques commerciaux sont parfaitement maîtrisés, il n'en va pas de même pour les risques liés à la gouvernance. Il conclut qu'il importe de mieux connaître la nature des risques afin de mieux les encadrer légalement car les contrats de PPP dans le domaine des infrastructures ont des implications financières importantes et à long terme.

Hodge, G. A. « The risky business of public-private partnerships », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 63, n° 4, p. 37-49.

France

LA DIVERSIFICATION DE L'EMPLOI PUBLIC

À l'aide d'une approche purement statistique, les auteurs retracent l'évolution de l'emploi public en distinguant le sexe, le niveau d'éducation et l'origine sociale des salariés de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales. Parmi leurs conclusions, on relève que l'emploi dans le secteur public est très majoritairement féminin. Il y a eu une forte féminisation ces 20 dernières années et la proportion des femmes est passée de 55 % à 59 %. Les femmes sont surreprésentées dans les emplois temporaires ou à temps partiel. La progression des femmes est nette dans les emplois supérieurs. En ce qui concerne le niveau d'éducation, la proportion de diplômés universitaires du deuxième cycle (maîtrise) est restée élevée chez les cadres et a considérablement augmenté dans les catégories intermédiaires. Les enfants de fonctionnaire sont surreprésentés et les enfants d'ouvriers sous-représentés dans la fonction publique. Enfin, les enfants de parents d'origine étrangère sont de mieux en mieux représentés dans le secteur public.

Fougère, D., et J. Pouget. *L'emploi public s'est-il diversifié? Sexe, niveau d'étude, origine sociale et origine nationale des salariés de la fonction publique et des collectivités territoriales*, La documentation française, décembre 2004.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000049/0000.pdf>

Pays méditerranéens

RÉFORMES ADMINISTRATIVES SUR LE POURTOUR MÉDITERRANÉEN

La publication représente une somme considérable de connaissances sur les organisations, les méthodes et les démarches des administrations publiques des pays méditerranéens. Depuis le début des années 1990, de nombreuses réformes administratives ont eu lieu dans les pays du bassin méditerranéen, liées souvent à de profonds changements des États eux-mêmes (par exemple dans les Balkans). Elles ont affecté les appareils bureaucratiques et les relations de ceux-ci avec les citoyens. Grâce à une analyse comparative et à 18 monographies nationales, l'étude tente de dégager les caractéristiques de ces réformes, leurs ressemblances et leurs différences à l'aide de six thèmes : les relations entre le centre et les périphéries, la création de structures ad hoc de pilotage des réformes, la gestion des ressources humaines, la valorisation des ressources humaines et son développement par la formation, les relations entre le secteur public, les citoyens et le secteur privé et enfin la mise en place du gouvernement électronique.

Pennella, G., et A. Alberti. *Administrative Reform in the Mediterranean Region*, Centre for Administrative Innovation in the Euro-Mediterranean Region (C.A.I.MED).

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/caimed/unpan019395.pdf>

États-Unis

L'ÉTHIQUE : UN IMPÉRATIF DU SERVICE PUBLIC AU 21^E SIÈCLE

Dans le présent article, l'auteur se propose de définir ce que signifie l'éthique en administration publique, notamment dans un contexte où le gestionnaire public agit, par moments, comme un entrepreneur privé. À l'heure de la globalisation, de la gouvernance par le marché et du management, les gestionnaires publics sont en effet encouragés à prendre des risques similaires à leurs collègues du privé. Toutefois, les scandales qui ont secoué de grandes entreprises américaines font douter de l'utilité pour les administrateurs publics d'adopter de telles méthodes. Les mots vertu, éthique, honneur ne sont-ils que des outils? et leur utilisation au gré des circonstances la fin qui justifie les moyens? ou bien sont-ils des impératifs? Qu'est-ce au juste que l'éthique en administration publique? Comment concilier la pratique d'une rigueur individuelle avec l'application de formules de privatisation dans l'administration publique? L'auteur, qui a l'expérience du management municipal, répond en préconisant d'agir différemment et d'éduquer.

Hanbury, G. L. « A « Pracademic's » Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Service in the 21st Century », *Public Organization Review*, vol. 4, n° 3, 2004, p. 187-204.

Europe

LE DÉVELOPPEMENT DES AGENCES EN GRANDE-BRETAGNE ET EN FRANCE

Dans la plupart des pays, les agences sont devenues un instrument majeur de politique publique. Toutefois, sur la base d'une comparaison entre deux agences, l'une française, EduFrance, et l'autre britannique, l'*Education Counselling Service*, l'auteure indique que la prolifération de ces instruments ne traduit pas nécessairement une convergence internationale. En effet, l'usage du terme agence traduit souvent la simple réutilisation de termes et de formats organisationnels et non un véritable « transfert de politique publique ». Les deux agences ont des missions et des structures institutionnelles très proches. Malgré ces points communs, il apparaît que chacun des contextes, politique et administratif, exerce une influence déterminante sur leur fonctionnement. L'incidence des interrelations avec leur milieu institutionnel a ainsi grandement affecté l'exercice de leurs missions, laissant apparaître des différences notables entre le rôle des deux agences.

Dodds, A. « Le développement des agences en Grande-Bretagne et en France - L'exemple d'EduFrance, transfert d'outre-Manche ou création indigène », *Revue française d'administration publique*, n° 111, 2004, p. 483-500.

France/International

LA DÉCENTRALISATION DANS LES DOMAINES SOCIAL ET SANITAIRE

La décentralisation est ici abordée sur la base d'une analyse comparative d'un ensemble de pays. À partir d'une revue des cadres conceptuels d'analyse de la décentralisation et des modèles théoriques (non spécifiques à la santé) utilisés (déconcentration, dévolution, délégation, privatisation, fédéralisme fiscal, agence, capital social), l'auteur ajoute une grille de lecture et une typologie des modes de décentralisation des systèmes de santé. La décentralisation vers des groupes ou des réseaux de producteurs de soins apparaît dans cette étude comme une tendance émergente. Dans une troisième partie, l'auteur développe des réflexions sur l'incidence de la décentralisation et analyse les dynamiques des réformes les plus récentes qui semblent aller dans un premier temps dans des sens divergents en présentant à la fois des éléments de décentralisation et de « recentralisation. »

Polton, D. « Décentralisation des systèmes de santé : un éclairage international », dans « Acteurs locaux et décentralisation. Processus à l'œuvre dans les domaines social et sanitaire », *Revue française des Affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre 2004, p. 267-299.

Les pouvoirs publics qui planifient, les experts qui théorisent et les habitants qui vivent et qui travaillent sur les territoires ont chacun une idée et un discours sur le développement du monde rural. Le rapprochement entre ces trois modèles est à la base d'une recherche sur l'évaluation des pactes ruraux, instruments-clefs de la politique nationale de la ruralité.

*Une gouvernance citoyenne et
partenariale, des priorités de
développement bénéfiques et durables*

LA POLITIQUE NATIONALE DE LA RURALITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL : UN DIALOGUE ENTRE L'ÉTAT, LE CHERCHEUR ET L'ACTEUR DE TERRAIN

Par **Serge Belley**

*Serge Belley est professeur à l'École nationale
d'administration publique*

serge.belley@enap.ca

Dans un ouvrage intitulé « La production de l'espace »¹, édité pour la première fois en 1974, le sociologue français Henri Lefebvre distinguait les espaces « perçu », « conçu » et « vécu ». En nous inspirant de Lefebvre, nous pourrions dire que l'espace perçu (au sens de pensé/interprété) correspond à celui du savant-expert, l'espace conçu (au sens de représenté/projeté), à celui de l'État-planificateur et l'espace vécu (au sens d'occupé/consommé), à celui de l'habitant-usager. Si l'on considère que chacune de ces parties est en mesure de construire, et construit effectivement, un discours et de raconter ainsi à sa façon ce qu'est, ce que pourrait être ou ce que devrait être le développement territorial, il s'ensuit que ce dernier donne lieu à la production de plusieurs modèles théoriques. Ces modèles, ceux du savant-expert, de l'État-planificateur et de l'habitant-usager, sont au centre d'une recherche en cours sur l'évaluation du dispositif des pactes ruraux au Québec².

Le mandat de l'équipe de recherche consiste à élaborer un modèle d'évaluation et à tester ce modèle auprès d'un échantillon constitué d'une douzaine de municipalités régionales de comté du Québec. Dans la conception de leur modèle, les chercheurs doivent tenir compte à la fois des objectifs et des intentions, pas toujours explicites, de l'État (ici le gouvernement du Québec) tels qu'ils ressortent notamment de la Politique nationale de la ruralité, adoptée en décembre 2001, des expériences de développement vécues ailleurs, notamment les programmes Leader en Europe, et des leçons qui peuvent être tirées des évaluations qui ont été faites de ces programmes. Ils doivent aussi tenir compte de ce que pensent et disent les acteurs sur le terrain à propos de cette politique vécue lors de la mise en œuvre du dispositif des pactes ruraux. C'est à partir de ces différentes sources de données, primaires et secondaires, que l'équipe doit conduire ce que nous pourrions appeler un dialogue croisé entre plusieurs acteurs, dont les chercheurs eux-mêmes, qui sont à la fois récepteurs et producteurs de discours.

Ce défi théorique et méthodologique n'est pas propre à la recherche évaluative. Toutes les recherches sont en effet des productions discursives dans la mesure où, historiquement et « épistémologiquement », elles sont des discours interprétatifs situés et temporairement valides. La particularité de la recherche à laquelle il est fait référence ici est qu'elle fait appel aux acteurs du terrain qui, à titre de destinataires des politiques de développement territorial, sont à même, en fonction de leurs connaissances et de leur savoir-faire, de les interpréter, de les adapter et de les mettre en œuvre, d'une part, et, en fonction de leur capacité à porter un jugement réflexif sur elles, de rétroagir, d'autre part. Ces discours des acteurs locaux, les chercheurs doivent donc les analyser et les interpréter. Le défi est de taille puisque, tout comme les modèles théoriques offerts dans la littérature scientifique, les discours des acteurs locaux sur le développement territorial sont pluriels et leur(s) signification(s) ne se laisse(nt) pas découvrir aisément. Nous voudrions en donner une brève illustration à partir des deux extraits d'entretiens qui suivent³ :

À un moment donné, je ne sais pas trop pourquoi, il avait été question que ma municipalité reçoive moins de 1000 \$ par année dans le cadre du pacte. Pour moi, cela n'avait pas de bon sens [...] Ma municipalité n'est pas riche, nous n'avons pas d'usines, ni de manufactures, on a rien. [...] Je suis monté un peu dans les rideaux et c'est normal. [...] Nous avons travaillé sur cet aspect, cela a pris des assemblées, mais finalement il y a eu des ajustements. Ce n'est pas la perfection, elle n'est nulle part. Mais au moins, c'est plus équitable.

Nous avons fait une consultation sur l'ensemble du territoire. [...] On s'est alors retrouvé dans des conditions idéales pour faire notre plan de travail. [...] La collaboration de la population a été incroyable. [...] On voulait connaître l'avis des milieux ruraux et leur laisser la latitude de définir eux-mêmes les orientations de chaque communauté. [...] Suite à cette étape, on a bâti les outils pour faire notre premier appel de projets.

Les points de vue qui précèdent sont des énoncés discursifs sur le développement territorial tel que les acteurs sur le terrain le perçoivent, le conçoivent et le vivent. En y réfléchissant bien, le savant-expert pourra dire que ces témoignages renvoient à deux logiques à l'œuvre en matière de développement. Une première dite « fonctionnelle ou utilitariste » où l'enjeu central consiste à allouer équitablement des ressources, notamment financières, afin de permettre la réalisation de projets « locaux ». Une seconde dite de « renforcement des capacités »⁴ où l'enjeu central consiste pour les acteurs locaux à établir dans le cadre d'une gouvernance citoyenne et partenariale des priorités de développement bénéfiques et durables pour l'ensemble de la communauté.

Ainsi, par leurs témoignages, les acteurs-locuteurs, qui participent au développement territorial, informent (instruisent) le chercheur qui pourra en inférer graduellement « une » théorie empirique du développement. Ce travail d'analyse et d'interprétation ne va pas de soi. D'une part, parce que le matériel recueilli et rassemblé est imposant et, d'autre part, parce que les grilles servant à la codification et à l'interprétation doivent être discutées, testées et approuvées

par la dizaine de chercheurs qui composent l'équipe de recherche. Il en va de même, en aval, des résultats auxquels ces analyses conduisent.

Ces extraits d'entretiens montrent aussi, comme l'affirme Lefebvre, que « les rapports entre ces trois moments – le perçu, le conçu et le vécu – ne sont jamais ni simples ni stables. [...] Ces moments et leurs connexions changeantes [...] l'analyse les tire de l'ombre, non sans risque d'erreurs »⁵. C'est la triangulation des données, des chercheurs et des perspectives qui permettra ici de renforcer la validité de la recherche et, par là, de dégager des interprétations et des conclusions rigoureuses, solides et crédibles.

Notes

- ¹ Henri Lefebvre. *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, 4^e édition, 2000, p. 47-57.
- ² Cette recherche, financée par le FQRSC, a débuté en 2003 et réunit une équipe de dix chercheurs et plusieurs assistants de recherche de l'Université du Québec. Elle est dirigée par Patrice Leblanc, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Pour plus d'information sur ce projet de recherche, voir Richard Marceau, Célestin Andzang Nkouélé et Patrice LeBlanc. « L'évaluation du dispositif des pactes ruraux », dans *Vigie*, L'Observatoire de l'administration publique, vol. 8, no^o1, février 2005, p. 10-11, en ligne], <http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/vigie/VigieV8N1fevrier05indd.pdf>
- ³ Ces extraits sont tirés des comptes rendus d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés dans 12 MRC du Québec au cours de l'été 2004 auprès d'élus municipaux, de préfets, d'agents de développement rural, d'officiers travaillant au sein de MRC et de CLD et de représentants de la société civile.
- ⁴ Voir sur ce point Bruno Jean et Augustin Épenba Muteba Wa. « Le capital social et le renforcement des « capacités de développement » des communautés rurales : les enseignements d'une étude canadienne », *Revue d'Économie Régionale et urbaine*, n^o 5, 2004, p. 673-694.
- ⁵ Henri Lefebvre, *op cit.*, p. 57.

RÉFÉRENCES

DISPONIBLES À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENAP

Jean, M. « L'approche éthique d'ordre autorégulateur en milieu professionnel : la place de l'allégorie comme source de motivation à participer au changement », *Organisations et territoires*, vol. 13, n° 3, automne 2004.

Lemieux, D. « La réforme des tribunaux administratifs en Colombie-Britannique », *Collection municipale et de droit public*, vol. 6, n° 4, p. 7-10.

Collins, S., et P. L. Siklos. « Optimal Monetary Policy Rules and Inflation Targets : Are Australia, Canada, and New Zealand Different from the U.S.? » *Open Economies Review*, vol. 15, n° 4, p. 347-362. Accessible via la banque de données Springerlink.

Walls, M. « How Local Governments Structure Contracts with Private Firms : Economic Theory and Evidence on Solid Waste and Recycling Contracts », *Public Works Management Policy*, vol. 9, n° 3, p. 206-222. Accessible via la banque de données Sage.

DISPONIBLES SUR INTERNET

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Australie ■ Évolution de la fonction publique
<http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0304/statistics/index.html>

GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Australie ■ Assurer la sécurité des données médicales
<http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/WhatsNew/6FBA4DD883A76D69CA256F93006F6A41!OpenDocument>
[http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/WhatsNew/6FBA4DD883A76D69CA256F93006F6A41/\\$file/Audit+Report+24.pdf](http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/WhatsNew/6FBA4DD883A76D69CA256F93006F6A41/$file/Audit+Report+24.pdf)

GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Canada ■ Gestion déficiente de l'information financière
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050208cf.html>
[http://www.oagbvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050208cf.html/\\$file/20050208cf.pdf](http://www.oagbvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050208cf.html/$file/20050208cf.pdf)

États-Unis ■ La vulnérabilité financière des organismes sans but lucratif
<http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP05-002?OpenDocument>
[http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP05-002/\\$file/rwp_05_002_Keating.pdf](http://ksgnotes1.harvard.edu/research/wpaper.nsf/rwp/RWP05-002/$file/rwp_05_002_Keating.pdf)

GOUVERNANCE LOCALE ET RÉGIONALE

Japon ■ Optimiser l'effet de la décentralisation
[http://www.olis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/linkto/ecowkp\(2005\)3](http://www.olis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/linkto/ecowkp(2005)3)
[http://www.olis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/266362addedaee13c1256f9a00827909/\\$FILE/JT00177642.PDF](http://www.olis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/266362addedaee13c1256f9a00827909/$FILE/JT00177642.PDF)

Développement économique

Union Européenne ■ Rapport sur la compétitivité européenne
http://europa.eu.int/comm/index_fr.htm
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness

GESTION DES SYSTÈMES D'ÉDUCATION

Canada ■ Autres provinces - Pour rendre les études universitaires plus abordables
http://www.policyalternatives.org/documents/Saskatchewan_Pubs/access_to_pse.pdf

Canada ■ Le financement des universités
<http://www.irpp.org/po/archive/dec04/blum.pdf>

GESTION DES SYSTÈMES DE SANTÉ

France ■ Les classements de performance des systèmes de santé
<http://www.ires-fr.org/files/publications/chronique%20internationale/c91/c91113.pdf>

États-Unis ■ Pour évaluer la performance des hôpitaux
<http://healthcaredisclosure.org/docs/?DocID=14>
<http://healthcaredisclosure.org/docs/files/Guidelines.pdf>

RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES ET INTERNATIONALES

Canada ■ Étude de la relation canado-américaine en période de crise
http://www.cdhowe.org/pdf/commentary_207.pdf

Canada ■ La réélection de Bush et son effet sur les relations canado-américaines
<http://www.irpp.org/po/archive/dec04/lachapelle.pdf>

POLITIQUES SECTORIELLES

Australie ■ Pour remédier aux faiblesses de Kyoto
<http://www.brookings.edu/views/papers/200502mckibbin.htm>
<http://www.brookings.edu/views/papers/mckibbin/200502.pdf>

International ■ Réformes dans des sociétés vieillissantes
<http://www.agf.org.uk/pubs/pdfs/1442web.pdf>

Préparé par Alain Gagnon, Service des bibliothèques-ENAP et Nicolas Charest, L'Observatoire de l'administration publique-ENAP. Pour de plus amples informations, contactez Nicolas Charest à : nicolas.charest@enap.ca

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. *Vigie* est une lettre bimestrielle. Elle se veut un outil de diffusion des résultats des activités de veille et de recherche menées par L'Observatoire et ses partenaires.

La reproduction totale ou partielle de *Vigie* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

Le choix des thèmes et les textes de *Vigie* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées.

Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez :

Danyelle Landry, secrétariat de L'Observatoire
(418) 641-3000, poste 6574
courriel : danyelle_landry@enap.ca

Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées sur le site Internet : www.enap.ca/observatoire

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
VIGIE
DEPOT LEGAL
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU QUEBEC
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU CANADA
ISSN 1708-7252

