



# vigie

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

## TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES	4
La gouvernance des entreprises publiques, ou comment concilier intérêt général et rentabilité économique	
COUP D'ŒIL	6
La transformation de la gouvernance énergétique au Québec	
PARUTIONS	8
RECHERCHES	10
Le Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général (CERGO)	
RÉFÉRENCES	12

## LES ENTREPRISES PUBLIQUES ENTRE MARCHÉ ET SECTEUR PUBLIC

Ce numéro de *Vigie* est consacré à la gouvernance des entreprises publiques. Actionnaire et conseil d'administration, conquête de marchés et rentabilité, autant de concepts qui ne sont pas toujours familiers aux agents des administrations publiques. Mais le choix d'un État entrepreneur fut souvent garant de l'intérêt général et d'un développement économique respectueux de l'environnement.

Privatisation, internationalisation des marchés et des capitaux, rentabilité financière et développement durable, liens avec l'État et avec la société civile..., les débats sur l'avenir du secteur paraétatique demeurent plus que jamais ouverts.

Au Québec, les entreprises publiques ont grandement contribué au développement économique et social. Pouvait-on, dans un numéro de *Vigie* sur les entreprises publiques, ne pas évoquer Hydro-Québec? Au-delà de la *success story*, nous posons un regard sur les mutations des politiques de l'énergie et leurs conséquences sur les conditions d'exercice de la mission de la société d'État.

**Louis Côté**

*Directeur de L'Observatoire de l'administration publique*

Volume 9 | numéro 3 | novembre 2006

# REPÈRES

La rubrique « REPÈRES » fournit des références sur les avancées dans le champ d'une politique publique

volume 9, numéro 3, novembre 2006

2

VIGIE

Dans ce numéro :  
**TRANSPORT**

## Royaume-Uni

### TENDANCES DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT

Depuis 1998, le gouvernement britannique publie annuellement un document dont l'objectif est de mettre en lumière les tendances dans le domaine du transport. À l'instar des éditions précédentes, l'édition 2005 contient des analyses concernant, entre autres, les moyens de transport privilégiés par la population, les risques associés à l'utilisation de chacun d'eux et les problèmes environnementaux qui en découlent. Par ailleurs, une section du document est consacrée aux transports publics.

Department for Transport

[http://www.dft.gov.uk/stellent/groups/dft\\_transstats/documents/downloadable/dft\\_transstats\\_035650.pdf](http://www.dft.gov.uk/stellent/groups/dft_transstats/documents/downloadable/dft_transstats_035650.pdf)

## Australie

### PRIVATISATION DU SYSTÈME DE TRANSPORTS PUBLICS

En août 1999, le gouvernement de l'État de Victoria en Australie privatisait le système de transports en commun publics, confiant ainsi l'exploitation de ce réseau à cinq entreprises différentes. Les auteurs soutiennent qu'une telle opération fut une erreur coûteuse et suggèrent au gouvernement de ne pas renouveler la concession en 2008. Ils proposent plutôt de créer une nouvelle agence de transports publics à l'image de celles de Vancouver, de Zurich et de Perth.

Institute for Social Research

<http://www.sisr.net/publications/0604transport.pdf>

## International

### EFFICACITÉ DES SERVICES DE TRANSPORT EN COMMUN

La présente étude analyse les impacts de la déréglementation et de la privatisation des services techniques de différentes entreprises gérées soit directement par un exploitant public, soit en régie par une entreprise privée, soit dans le cadre d'un partenariat entre les deux. Les auteurs souhaitent ainsi mieux cerner le contexte réglementaire et opérationnel le plus souhaitable pour s'assurer de l'efficacité de la prestation de services en matière de transport public urbain. Aux fins de l'étude, 73 villes réparties à travers le monde ont été retenues.

Pina, V. et L. Torres (2006). « Public-Private Efficiency in the Delivery of Services of General Economic Interest: The Case of Urban Transport », *Local Government Studies*, vol. 32, n° 2, avril 2006, p. 177-198.  
Accessible via Metapress.

## France

### NOUVEAU MODE DE GESTION DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Par décret du 26 novembre 2004, le gouvernement français a créé l'Agence de financement des infrastructures de transport de France dont l'objectif est de soutenir et de coordonner les projets de développement et d'amélioration des réseaux nationaux et internationaux sur l'ensemble du territoire. Cette agence a également comme objectif l'amélioration de la redistribution des dividendes provenant des revenus des autoroutes.

Ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer

[http://www.legifrance.gouv.fr/imagesJOE/2004/1201/joe\\_20041201\\_0279\\_0040.pdf](http://www.legifrance.gouv.fr/imagesJOE/2004/1201/joe_20041201_0279_0040.pdf)

## États-Unis

### LA NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE TRANSPORT

Le XXI<sup>e</sup> siècle pose des défis auxquels la politique américaine de transport actuelle ne répond pas, tels la pollution atmosphérique, le vieillissement des infrastructures et un trafic trop dense dans les villes, notamment aux heures de pointe. Les auteurs font ainsi ressortir les éléments que devrait contenir une nouvelle politique de transport aux États-Unis. Il s'agit entre autres de mettre en place de nouveaux mécanismes de financement des infrastructures et de revoir les plus anciens, et cela, en accord avec la vision retenue dans le cadre de la nouvelle politique de transport.

The Brookings Institution

[http://www.brookings.edu/metro/speeches/20060123\\_trb.pdf](http://www.brookings.edu/metro/speeches/20060123_trb.pdf)

## Royaume-Uni

### LE TRANSPORT RÉGIONAL EN ÉCOSSE

Le gouvernement écossais adoptait en 2005 la *Transport Act* obligeant les ministres à créer sept partenariats régionaux sur le transport couvrant l'ensemble du territoire écossais. Ces partenariats devraient faciliter la planification et la prestation des services de transport, de manière plus stratégique. Chacune des sept régions doit, pour avril 2007, élaborer sa stratégie régionale de transport. Le présent document du gouvernement central fournit des conseils aux régions pour l'établissement de ces stratégies.

Scottish Executive

<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/95492/0023112.pdf>

## France

### L'ÉTAT DU TRANSPORT PUBLIC URBAIN

Le présent rapport de la Cour des comptes dresse un portrait de la situation actuelle du transport en commun et définit les conditions qui permettraient aux différents paliers de gouvernement d'améliorer les services de transport public pour mieux répondre aux enjeux sociaux, urbains et environnementaux liés aux déplacements dans les villes.

Cour des comptes

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000270/0000.pdf>

L'information publiée dans cette rubrique est extraite d'Observgo, le bulletin électronique hebdomadaire de L'Observatoire de l'administration publique  
Abonnement à Observgo :

<http://www.observatoire.enap.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.14>

# RÉFORMES

La rubrique « RÉFORMES » apporte un témoignage sur les réformes administratives globales ou sectorielles engagées dans les ensembles et sous-ensembles continentaux ainsi que par les organisations internationales.

## ÉTATS-UNIS

### LES RÉFORMES DE LA FONCTION PUBLIQUE : MISE EN CONTEXTE ET EXAMEN DE L'EXPÉRIENCE DES ÉTATS AMÉRICAINS

La fonction publique revêt une importance particulière pour les gouvernements modernes. Plusieurs réformes ont eu lieu, depuis 1990. Les auteurs présentent leur analyse et leur évaluation des réformes de la fonction publique et détaillent les expériences de plusieurs États. Dans un premier temps, les auteurs traitent de l'historique des réformes de la fonction publique et des options fédérales en matière de réformes qui ont eu un impact sur les gouvernements des États. Ils analysent des réformes récentes sur le plan de leurs causes et de leurs conséquences potentielles. Ils s'intéressent au rôle des syndicats et à l'impact qu'ils ont eu sur les réformes. Ils exposent également l'encadrement législatif à l'intérieur duquel les systèmes de gestion des ressources humaines opèrent et les conséquences des réformes sur le processus constitutionnel. La seconde partie de l'ouvrage porte sur l'examen des expériences de huit États : Arizona, Californie, Caroline du Sud, Floride, Géorgie, New York, Texas et Wisconsin.

Kellough, J. E. et L. G. Nigro (dir.) (2006). *Civil Service Reform in the States. Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*, Albany, State University of New York Press.

## ESPAGNE

### LES CHARTES DE SERVICES

Les chartes de services ont d'abord été introduites dans les pays anglo-saxons en tant qu'outil pour rehausser la qualité de la relation entre le gouvernement et les citoyens. Ces chartes devaient avant tout restaurer la confiance des citoyens envers les gouvernements. Leur mise en place assure, en quelque sorte, aux citoyens que la prestation de services répondra davantage à leurs besoins. En effet, l'idée sous-jacente à ces chartes est que le client est informé à l'avance du niveau de service auquel il peut s'attendre. Cet article s'intéresse à la contribution des chartes de services quant à la transparence, à l'imputabilité et à la restauration de la confiance des citoyens envers les gouvernements. L'article propose d'abord une comparaison internationale des initiatives de chartes de services. Il examine par la suite le rôle et la performance des chartes de services espagnoles. L'Espagne, à l'instar des pays scandinaves, a orienté la modernisation de son appareil public vers les besoins des citoyens. L'auteure s'intéresse aux facteurs qui ont mené à l'introduction des chartes de services en Espagne ainsi qu'au niveau de performance qu'elles ont atteint.

Torres, L. (2005). « Service Charters: Reshaping Trust in Government – The Case of Spain », *Public Administration Review*, vol. 65, n° 6, novembre-décembre 2005, p. 687-699. Accessible via Abi/Inform Global.

## MEXIQUE

### LA RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE MEXICAINE

Le Mexique a adopté, en 2003, une loi de réforme de la fonction publique (*Ley de Servicio Profesional de Carrera – LSPC*). La mise en œuvre de cette loi, au niveau national, a eu des répercussions sur les niveaux régional et local. Dans cet article, les auteurs établissent d'abord le cadre conceptuel, nécessaire à leur analyse, en regard de l'évolution des systèmes de la fonction publique dans différents pays. Puis, ils décrivent la LSPC et les conditions historiques qui entourent son adoption. Par la suite, la LSPC est remise en contexte par rapport aux changements observés quant à la gouvernance, à la culture politique et aux institutions mexicaines actuelles. Finalement, les auteurs comparent les indicateurs économiques, sociaux, politiques et administratifs aux changements associés à la LSPC et à la réforme de l'administration publique mexicaine. Des lois ambitieuses, un contrôle administratif flexible et décentralisé sous l'égide d'une agence centrale, des délais de mise en œuvre clairs et une équipe entièrement dédiée ne sont que quelques-uns des points forts de cette réforme.

Klinger, D. E. et D. A. Gault (2006). « Mexico's Professional Career Service Law: Governance, Political Culture and Public Administration Reform », *International Public Management Review*, vol. 7, n° 1, p. 70-97. <http://www.ipmr.net>

## OCDE

### L'INFLUENCE DE LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS DE L'ÉTAT AUX PROCESSUS DE RÉFORMES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Si plusieurs auteurs ont étudié les réformes de l'administration publique, et ce, sous divers angles au cours des dernières années, très peu, par contre, se sont intéressés à la manière dont ces réformes ont pu être influencées par la participation des employés de l'État. Cet ouvrage se présente en trois parties distinctes. La première partie examine notamment le contexte et l'environnement qui ont conditionné les gouvernements en regard des réformes de l'administration publique. La seconde partie de l'ouvrage propose l'analyse des interactions entre la participation des employés et le programme de modernisation des gouvernements pour douze pays de l'OCDE. Il s'agit notamment de l'Allemagne, des États-Unis, de la Finlande, de la Nouvelle-Zélande et des Pays-Bas. À partir de l'information exposée dans la section précédente, les auteurs effectuent une méta-analyse, dans la troisième partie, et tentent d'expliquer les relations entre la participation des employés et les processus de réformes de l'administration publique.

Farham, D., A. Hondeghem et S. Horton (2005). *Staff Participation and Public Management Reform. Some International Comparisons*, Hampshire; New York, Palgrave Macmillan

L'identification des avancées théoriques et des pratiques émergentes suivantes est le fruit d'une consultation des membres de la Communauté de recherche sur les entreprises publiques de L'Observatoire de l'administration publique : Luc Bernier, Louise Gravel, Taïeb Hafsi.

*L'animation et la coordination des communautés de recherche de L'Observatoire de l'administration publique sont assurées par Nicolas Charest.*

[nicolas.charest@enap.ca](mailto:nicolas.charest@enap.ca)

*la disparition de la filiation  
entre l'entreprise et l'État  
propriétaire*

## LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES, OU COMMENT CONCILIER INTÉRÊT GÉNÉRAL ET RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

Les entreprises publiques constituent des outils de défense de l'intérêt général, de protection des citoyens et de justice sociale. Exerçant des activités commerciales, ces entreprises sont détenues majoritairement par l'État. Légalement constituées, elles ont une double obligation : atteindre les objectifs d'une politique économique nationale et être rentable. Les entreprises publiques peuvent aussi jouer un rôle déterminant dans la gestion des ressources stratégiques, notamment au plan énergétique. En plus de prévenir l'émergence d'un monopole privé, qui serait néfaste pour l'utilisateur, les entreprises publiques peuvent être perçues comme un instrument de développement durable des territoires. Au cours des dernières années, les raisons qui justifient l'intervention étatique ont toutefois été questionnées. Certaines entreprises ont vu leurs modes d'intervention dans l'économie se transformer : d'intervenants directs dans un secteur économique (acier, télécommunications, banques, assurances), elles sont notamment devenues des sociétés de financement et d'appui au développement économique, ce qu'illustre au Québec la transformation de la Société générale de financement ou le rôle joué par la Caisse de dépôt et placement. Par ailleurs, les convergences, engendrées par l'ouverture des marchés à la concurrence, viennent aussi modifier l'environnement dans lequel évoluent les entreprises publiques. Ces transformations se réalisent en visant à concilier les objectifs de protection de

l'intérêt général et la recherche d'une meilleure rentabilité pour ces entreprises.

### QUELLES LEÇONS TIRER DES PRIVATISATIONS?

La première manifestation qui sous-tend ces changements a trait au transfert à des actionnaires privés du capital d'entreprises détenues par l'État. Malgré ce qui a été dit sur leur utilité, de nombreux gouvernements ont préféré vendre ces entreprises, ce qui a souvent permis d'équilibrer le budget annuel des gouvernements. Ces privatisations ont été menées pendant plusieurs années, au nom de différents objectifs, économiques ou idéologiques, partout à travers le monde, soit de façon massive, soit de manière plus discrète. À titre d'exemple, en 1998, les pays membres de l'OCDE ont procédé à des privatisations qui ont atteint la valeur record de 100 milliards de dollars américains<sup>1</sup>. Si ces privatisations permettent de répondre aux avancées technologiques (qui nécessitent des investissements majeurs en capitaux) ou aux impératifs politiques, elles ont toutefois été menées à terme sans débat public important.

Dans la foulée de ces privatisations, de nombreuses recherches universitaires furent conduites pour en mesurer l'ampleur<sup>2</sup>. Ainsi, on peut constater que la privatisation d'entreprises publiques a entraîné une baisse de 4 % de leur part du PNB mondial. De la même façon, les recherches ont démontré que la privatisation

conduit à une diminution d'effectif et que les gouvernements qui émettent des actions de leurs entreprises le font sous la valeur réelle du marché. Toutefois, on ne sait pas tout sur les privatisations et d'autres travaux sont nécessaires. En l'absence d'une vision claire sur les avantages et les inconvénients de cet instrument d'intervention de l'État, les débats demeurent ouverts.

### L'ENTREPRISE PUBLIQUE S'INTERNATIONALISE

La « financiarisation » et la « déterritorialisation » des activités des entreprises publiques qui s'internationalisent composent la deuxième tendance. La libéralisation économique renvoie à une nouvelle régulation de l'économie mondiale. Les entreprises publiques doivent désormais, par l'imposition de règles commerciales internationales, ouvrir leur capital aux investisseurs étrangers. Ce phénomène, que l'on nomme « financiarisation », affecte la marge de manœuvre de l'État à l'égard de la définition des orientations stratégiques des entreprises publiques. Le lien politico-administratif entre l'entreprise et l'État est ici mis à mal et se traduit par l'affaiblissement, voire la disparition, de la filiation entre l'entreprise et l'État propriétaire.

L'ouverture des marchés permet aux entreprises publiques d'offrir leurs services à l'extérieur de leurs frontières nationales. Phénomène en grande partie nouveau, il questionne des fondements des entreprises publiques : garantir une continuité et une qualité des services à une population nationale et créer des emplois localement. Offrir ses services au-delà des frontières nationales constitue un risque de désengagement de l'entreprise publique auprès de sa clientèle première : la clientèle nationale. En outre, elle doit bien connaître les besoins de ses nouveaux clients tout en respectant des normes techniques parfois différentes. Le secteur de l'électricité, en Europe (avec l'ouverture du marché intérieur) ou au Québec (avec les ventes d'Hydro-Québec en dehors du Québec), constitue un exemple intéressant où les entreprises publiques œuvrant dans ce domaine peuvent offrir leur production sur les marchés internationaux.

### REVOIR LA GOUVERNANCE POUR ÉLOIGNER LE SPECTRE DES SCANDALES

Afin d'éviter des scandales tels ceux qui ont marqué il y a quelques années la gestion d'entreprises privées et publiques et d'assurer une meilleure gestion, la gouvernance des entreprises publiques est scrutée. Cette troisième tendance se concrétise par l'imposition de normes de gestion et de reddition de comptes plus rigoureuses aux gestionnaires d'entreprises publiques. On assiste alors à un resserrement des règles de la

gouvernance des sociétés d'État. Les gouvernements questionnent le rôle du conseil d'administration (CA), particulièrement son indépendance, son impartialité et la qualité des membres qui le composent. L'OCDE a d'ailleurs conduit plusieurs travaux et émis des lignes directrices sur cette question<sup>3</sup>. En avril 2006, le Québec a précisé les propres règles régissant la gouvernance de ses entreprises publiques<sup>4</sup>. Son énoncé de politique se structure autour de trois actions :

- Distinguer les responsabilités du CA et celles de la direction;
- Reconsidérer les règles sur la formation et le fonctionnement du CA;
- Instaurer des moyens de contrôles plus sévères pour le gouvernement.

Plusieurs raisons incitent un gouvernement à repenser la gouvernance des entreprises dont il est actionnaire. Outre le souci d'en assurer une gestion éthique et performante, le gouvernement peut aussi viser l'amélioration des finances de l'État par l'apport de sommes dégagées par ces activités commerciales. Le Fonds des générations mis en place par le gouvernement du Québec au printemps 2006, qui serait notamment alimenté par les dividendes versés par Hydro-Québec, illustre cette tendance, inspirée par l'impératif du remboursement de la dette publique.

En conclusion, on peut se demander si les mutations de l'environnement des entreprises publiques ne vont pas menacer l'équilibre entre la protection de l'intérêt général et la quête d'une rentabilité accrue?

#### Notes

- 1 OCDE (2002). *Recent Privatisation Trends in OECD Countries*, Paris.
- 2 Pour une recension de recherches, voir Bernier, L. et T. Hafsi (2005). « De l'usage fait des données sur les privatisations : entre les statistiques et l'idéologie », dans F. Lacasse et P. É. Verrier, *30 ans de réforme de l'État*, Paris, Dunod, p. 41-52.
- 3 Voir la page consacrée au gouvernement d'entreprise : OCDE, *Gouvernement d'entreprise*, [http://www.oecd.org/topic/0,2686,fr\\_2649\\_37439\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,2686,fr_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html)
- 4 Québec, ministère des Finances, *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*, [http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/publications/PDF/Moderniser\\_GouvernanceEtat.pdf](http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/publications/PDF/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf)

À l'heure où la question du repositionnement de l'État se pose avec une acuité particulière, il en est de même pour le choix des différents dispositifs de l'action publique. Qu'en est-il du secteur structurant de l'énergie, et plus spécifiquement de l'électricité?

*le concept de développement durable fait consensus au Québec*

## LA TRANSFORMATION DE LA GOUVERNANCE ÉNERGÉTIQUE AU QUÉBEC

Par **Luc Bernier, Alain Dupuis et Louis Simard**

*Luc Bernier est professeur à l'École nationale d'administration publique du Québec*  
**luc.bernier@enap.ca**

*Alain Dupuis est professeur à la Télé-université (UQAM)*  
**adupuis@teluq.quebec.ca**

*Louis Simard est professeur à l'Université d'Ottawa*  
**lsimard@uottawa.ca**

Partout, l'électricité fait l'objet de transformations fondamentales (Doern et Gattinger, 2003; OCDE/AIE, 2005; Varone, 2001) avec la libéralisation des marchés, les impératifs d'économie d'énergie et le développement des filières renouvelables. De manière générale, on assiste à une période de réorganisation pouvant parfois mener à des crises en même temps que l'on observe l'émergence de nouvelles autorités de régulation et de modes de coordination. C'est le cas au Québec, principalement depuis 1996, date du lancement de la politique énergétique intitulée *L'énergie au service du Québec, une perspective de développement durable*.

### MUTATION DES DISPOSITIFS D'ACTION PUBLIQUE ET D'HYDRO-QUÉBEC

Jusqu'à la création de la Régie de l'énergie en 1997, le dispositif principal de gouvernance était celui de l'autorité gouvernementale soumise au vote des citoyens tous les quatre ans et nuancée par quelques dispositifs de consultation du public : Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), commissions

parlementaires, dispositifs formels ou informels de négociation avec certains groupes d'acteurs (autochtones, élus locaux ou agriculteurs)... L'ère des plus récentes transformations se caractérise principalement par une reconfiguration de la gouvernance de l'électricité à partir de quatre dispositifs : l'agence, la délibération, le partenariat et le marché.

#### ■ Le dispositif de l'agence

La création de la Régie de l'énergie incarne ce dispositif. Autorité indépendante, la Régie de l'énergie a la responsabilité de contrôler les appels d'offres dans le secteur et d'autoriser les tarifs. Elle se penche également sur les plans de développement et les différents projets. Ce type de coordination a comme particularité un transfert du « principal » (le ministère) vers l'« agent » (la Régie) des droits de décision sur les actions à entreprendre (Grandori, 2001).

#### ■ Le dispositif délibératif

Sans être nouveau, ce dispositif se trouve accentué à travers les audiences de la Régie de l'énergie, mais également par la mise en discussion du *Plan stratégique* de la société d'État. Le fonctionnement de la Régie de l'énergie prévoit la tenue d'audiences publiques lors des demandes d'autorisation concernant des modifications de tarifs, l'approbation des plans d'approvisionnement et sur toute question concernant ses responsabilités ou à la demande du ministre des Ressources naturelles.

#### ■ Le dispositif partenarial

Ce dispositif est mis en œuvre dans deux champs d'activités particuliers : les projets de production et l'ensemble des activités (production, transport, investissements) à l'étranger. Au cours de la décennie, Hydro-Québec a résolument entrepris d'établir des relations de partenariat avec divers groupes d'acteurs concernés par différents projets de production. Elle propose aux autochtones et aux MRC une

participation directe aux retombées économiques des projets pendant plusieurs années par la création de sociétés en commandite. Le partenariat est le dispositif recommandé également pour les occasions d'affaires à l'étranger et le développement des innovations technologiques.

#### ■ Le dispositif de marché

La séparation fonctionnelle des activités d'Hydro-Québec (production, transport et distribution) vise à faciliter l'implantation d'une logique de marché. La décision de réserver les projets de 50 MW et moins au secteur privé était un autre geste dans le sens d'une déconstruction du monopole de la société d'État. Le dispositif du marché se déploie également à travers les droits de propriété qu'Hydro-Québec possède sous forme d'actions de tout un réseau d'entreprises dans le secteur de l'énergie. L'entreprise vise ainsi à saisir l'ensemble des occasions qui découlent de l'ouverture des marchés et de la déréglementation du secteur de la production pour maximiser ses bénéfices. Il en va de même du point de vue des activités à l'étranger.

À première vue, les nouveaux dispositifs de gouvernance favorisent une meilleure transparence du processus décisionnel. La création de la Régie de l'énergie, par exemple, produit un éclairage sur l'ajustement des tarifs, la planification des activités du secteur et de l'entreprise publique. La construction d'un pôle de compétences plus autonome est également un acquis important qui permet une certaine ouverture du processus décisionnel. Le dispositif de l'agence se conjugue également avec celui de la délibération par la production d'information et le renforcement de la mise en discussion d'enjeux importants. Le partenariat, par son caractère volontaire, est consensuel. En contrepartie, il est exigeant en termes d'engagement des parties et demande que des conditions particulières soient réunies (Susskind et Cruikshank, 1987). Enfin, la montée du dispositif de marché, ses implications et ses effets font en revanche l'objet de contestations récurrentes.

### RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS ET NOUVELLE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE : RUPTURE OU CONTINUITÉ?

L'abandon des activités internationales et la liquidation des actifs à l'étranger, les augmentations répétées des tarifs, la contribution annuelle au Fonds des générations et le recours au secteur privé pour la production éolienne (qui par ailleurs rencontre maintenant de l'opposition) sont des décisions qui s'inscrivent en continuité avec le développement d'une logique marchande dans le secteur. La *Stratégie énergétique du Québec 2006-2015* va également dans le même sens sous plusieurs aspects. La relance des grands projets nordiques par une approche « portefeuille » qui consiste à lancer simultanément la première phase de plusieurs projets afin d'accélérer la mise en œuvre, la mise en concurrence des projets en fonction des besoins de l'exportation en témoigne comme l'accroissement des exportations qui figure dans la première orientation de la stratégie énergétique québécoise.

Cette tendance forte qui s'observe en faveur de la logique marchande se module sous certains angles avec la perspective du développement durable. Par exemple, l'augmentation des exportations permettrait de diminuer la production de gaz à effet de serre ailleurs à l'extérieur du Québec. Une plus grande efficacité énergétique au Québec donnerait l'opportunité d'exporter à bon prix les surplus. Enfin, l'abandon des projets de petites centrales peut aussi s'inscrire dans cette perspective. En revanche, la montée de la logique marchande semble se faire dans certains cas à l'encontre du développement durable. Reconnaître à la Régie de l'énergie l'exclusivité de l'analyse de la justification énergétique et économique (dévolue auparavant au BAPE), l'appui aux filières gaz et pétrole par l'exploration du golfe du Saint-Laurent, la disparition de la notion de gestion intégrée des ressources et du principe d'assurer aux Québécois les services énergétiques requis au meilleur coût possible (en raison du déficit observable quant à l'acceptabilité sociale, exigence du développement durable) peuvent être notés comme des reculs à cet égard.

### CONCLUSION

La complexité du secteur, la présence d'acteurs plus informés, expérimentés et actifs, le statut de l'entreprise, les attentes et l'agenda du gouvernement, les dimensions sociale (acceptabilité des projets) et environnementale et la coordination des paliers de gouvernement laissent entrevoir plusieurs défis majeurs. Dans un contexte où les réseaux sont plus ouverts et interdépendants, la planification technico-économique en lien avec l'aspect biophysique (température, précipitations, vent) demeure source d'incertitude. Enfin, l'intégration des différents dispositifs peut poser problème : plus d'acteurs et d'organisations impliqués dans le processus décisionnel et des légitimités différentes se croisent et façonnent une définition « additive » de la notion d'intérêt général alors que « le concept de développement durable fait consensus au Québec, mais la façon de l'appliquer ne fait pas l'unanimité » (Québec, 2006).

### Références

- AIE (2005). *Lessons from Liberalised Electricity Markets*, Paris, OCDE.
- Doern B. G. et M. Gattinger (2003). *Power Switch: Energy regulatory governance in the twenty-first century*, Toronto, University of Toronto Press.
- Grandori, A. (2001). *Organization and Economic Behavior*, London et New York, Routledge.
- Susskind, L. et J. Cruikshank (1987). *Breaking the impasse: consensual approaches to resolving public disputes*, New York, Basic Books.
- Québec (2006). *Stratégie énergétique 2006-2015. L'Énergie pour construire le Québec de demain*, p. 116.
- Varone, F. (2001). « Les instruments de la politique énergétique : analyse comparée du Canada et des États-Unis », *Revue canadienne de science politique*, vol. 34, n° 1, p. 3-28.

## OCDE

### COMPARATIF DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Dans plusieurs pays, le nombre et le poids des entreprises publiques affectent significativement la performance économique. L'OCDE a montré son intérêt pour la gouvernance des entreprises publiques avec la publication en 2005 de « lignes directrices » sur la gouvernance (*corporate governance*) des entreprises publiques. Le présent ouvrage propose, pour sa part, les résultats d'un sondage mené auprès des États membres. L'analyse des résultats permet de dresser un examen comparatif des pratiques de gouvernance liées aux entreprises publiques sur le plan de l'organisation administrative, des fonctions et de la composition des conseils d'administration, de la relation entre ces entreprises et leurs actionnaires ainsi que des éléments relatifs à la transparence et à la divulgation de l'information. Des exemples de succès et d'échecs des réformes passées sont également détaillés. L'ouvrage se veut un cadre pour aider les gouvernements à évaluer et à améliorer la manière dont ils exercent leur fonction de propriétaire de ces entreprises.

OCDE (2005). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises, A Survey of OECD Countries*, Paris, OCDE.

## ÉTATS-UNIS

### LA GESTION DES SERVICES PUBLICS : LES DÉFIS DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

Les gestionnaires des entreprises publiques et privées de services publics font face à divers défis et problématiques. Les approches associées au nouveau management public, qui comprend, entre autres, l'introduction de nouvelles formes d'organisation (privatisation, dérégulation) et un modèle de gestion davantage axé vers l'atteinte des objectifs stratégiques, sont à la base des réflexions de l'auteur sur les services publics. Pour la réalisation de son ouvrage, il a retenu trois secteurs de services publics : l'électricité, le gaz naturel ainsi que les systèmes de traitement de l'eau potable et des eaux usées. Une brève vue d'ensemble de l'évolution historique de ces industries est d'abord présentée, suivie de l'analyse des aspects politiques et éthiques par rapport aux services publics. La seconde partie de l'ouvrage examine plusieurs des défis associés aux fonctions organisationnelles de ces secteurs. Il s'agit notamment de la gestion et du leadership, de la planification, du marketing, des finances et de la comptabilité, des technologies de l'information, de la gouvernance ainsi que des ressources humaines. Les problématiques liées à chacun des trois secteurs industriels retenus pour cette étude sont détaillées dans la troisième partie de l'ouvrage.

McNabb, D. E. (2005). *Public Utilities: Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, Northampton, MA, Edward Elgar.

## INTERNATIONAL

### LES SUCCÈS ET LES LIMITES DES PRIVATISATIONS À TRAVERS LE MONDE

Les premières formes de privatisation des services publics sont apparues dès les années 1960. Depuis lors, les gouvernements de partout à travers le monde ont continué de privatiser différents services, tant des secteurs industriels (énergie, transport, eau) que de la santé, de l'éducation ou des services pénitentiaires. Les auteurs ont voulu, par cet ouvrage, faire l'examen des initiatives de privatisation pour en cerner les limites et démontrer que la privatisation peut être aussi bien un succès qu'un échec et avoir des conséquences importantes. En plus d'analyser plus d'une cinquantaine de cas, qui ont réussi ou qui ont échoué, l'ouvrage souhaite guider les politiques et les actions qui vont permettre de restaurer et de maintenir un bon équilibre entre les pouvoirs et les responsabilités des États et du secteur public tout en augmentant la participation de la société civile.

Von Weizsäcker, E. U., O. R. Young et M. Finger (dir.) (2005). *Limits to Privatization: How to Avoid too Much of a Good Thing : a Report to the Club of Rome*, Angleterre, Earthscan.



## ROYAUME-UNI

### HISTOIRE ET ANALYSE DES PRIVATISATIONS BRITANNIQUES ENTRE 1979 ET 1997

L'expérience britannique a fortement inspiré le modèle de privatisation repris ensuite par plusieurs pays occidentaux. L'auteur a choisi d'analyser les impacts des privatisations britanniques en adoptant une approche qui tient compte des aspects économiques, politiques et sociaux. Divisé en dix chapitres, cet ouvrage s'ouvre avec la revue historique des origines des actions publiques menées en regard de l'économie et de la nationalisation de certains services publics au Royaume-Uni. Par la suite, il est question du cadre théorique, des tendances macroéconomiques observées sous la gouverne des premiers ministres Thatcher et Major, des effets réels des privatisations sur différentes parties prenantes (entreprises privatisées, actionnaires, employés, consommateurs, contribuables) ainsi que de la relation entre la privatisation, la réforme fiscale et les finances publiques. L'analyse du cas de British Telecom précède les conclusions de l'auteur. Celui-ci soutient que les effets économiques des privatisations ont été plutôt mineurs. Si les privatisations ont stimulé la croissance économique, des conséquences sociales négatives ont pu être observées.

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

## AMÉRIQUE LATINE

### ÉTUDE DE CAS ET CRITIQUES DES PRIVATISATIONS LATINO-AMÉRICAINES

Est-ce que toutes les critiques négatives faites à l'endroit des privatisations des sociétés d'État sont justifiées? Par l'analyse des expériences de privatisation de sept pays d'Amérique latine (Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Mexique et Pérou), les auteurs tentent de répondre à cette question. À la lumière des analyses effectuées, il ressort que les privatisations ont été bénéfiques pour plusieurs de ces pays, même si quelques initiatives ont échoué. Les auteurs présentent des données qui démontrent que dans le cas de l'Argentine, par exemple, la privatisation des services d'eau potable a fait chuter le taux de mortalité infantile de 24 %. Dans l'ensemble, les actions entreprises ont permis d'accroître la rentabilité et la productivité des sociétés privatisées, elles ont engendré des bénéfices fiscaux et ont amélioré la qualité des services offerts. Contrairement à ce que soutiennent les détracteurs de ce type d'action, les privatisations n'auraient pas été faites au détriment des travailleurs et des plus démunis.

Chong, A. et F. Lopez-de-Silanes (dir.) (2005). *Privatization in Latin America. Myths and Reality*, Californie, Stanford University Press.

## QUÉBEC

### LA PLACE DE L'ÉTAT-ENTREPRENEUR DANS UN CONTEXTE D'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

Le cas d'Hydro-Québec fait l'objet de cet ouvrage. S'intéressant d'abord aux entreprises publiques d'un point de vue général, l'auteure traite également du cadre juridique, de la relation existante entre l'entreprise publique et l'État en plus d'exposer les différentes formes de contrôle exercées par l'État. La seconde partie de l'ouvrage est davantage orientée vers la situation actuelle d'Hydro-Québec. Il est question de l'adaptation de son régime juridique, des conditions d'exercice de sa mission ainsi que des impératifs de la protection de l'environnement. Par ces travaux, l'auteure veut prouver que l'État est toujours en mesure de s'adapter aux grands enjeux qui découlent de l'intégration économique mondiale.

Pelletier, M.-L. (2005). *L'adaptation d'Hydro-Québec aux enjeux de l'intégration économique*, Montréal, Wilson & Lafleur.

Le Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général (CERGO) mène différentes activités de recherche, d'échanges et de diffusion scientifiques sur le thème de la gouvernance sociopolitique, socioéconomique et organisationnelle. Le programme de recherche du CERGO accorde une place particulière aux entreprises publiques en situation de concurrence. Il a été lancé grâce à un financement d'Hydro-Québec réparti sur cinq ans.

*les entreprises publiques apparaissent  
au cœur de l'innovation au Québec*

## LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET L'INTÉRÊT GÉNÉRAL (CERGO)

Par **Luc Bernier, Alain Dupuis et Louis Simard**

*Luc Bernier est professeur à l'École nationale  
d'administration publique du Québec*  
**luc.bernier@enap.ca**

*Alain Dupuis est professeur à la Télé-université  
(UQAM)*  
**adupuis@teluq.quebec.ca**

*Louis Simard est professeur à l'Université  
d'Ottawa*  
**lsimard@uottawa.ca**

D'autres centres de recherche créés au cours des dernières années s'intéressent à la gouvernance. Des organismes ont vu le jour pour former les nouveaux membres des conseils d'administration. Le regard que porte le CERGO est plus large. Il englobe non seulement les dimensions managériales, mais aussi sociologiques et d'économie politique. Les recherches portent sur le management stratégique des organisations complexes et s'intéressent à leurs relations avec leur environnement institutionnel.

Le CERGO diffuse des cahiers de recherche, organise des conférences et des activités de veille. Il veut devenir un carrefour de discussion pour ceux et celles qui s'intéressent à la gestion des organisations complexes, à la théorie de la prise de décision, à la théorie institutionnelle, à la place des entreprises publiques comme instruments de politique économique, comme voie entre l'économie de marché et le secteur public en conjonction avec d'autres acteurs intervenants de l'économie sociale ou privée. Les deux co-responsables sont Alain Dupuis de la TÉLUQ et Luc Bernier de l'ENAP. Depuis le début, le professeur Louis Simard de l'Université d'Ottawa participe aux travaux et ils viennent de publier dans la revue *Administration publique du Canada*. Trois professeurs associés de l'ENAP participent également aux activités (Roger Lanoux, Benoît Lévesque et Jean Pronovost) ainsi qu'un certain nombre d'étudiants des cycles supérieurs qui y trouvent l'encadrement et la documentation nécessaires à leurs travaux sur le thème de la gouvernance.

La mondialisation des échanges, l'économie du savoir, la remise en question du rôle de l'État, la perspective écologique et l'idée de développement durable nous amènent à nous interroger sur nos modèles de gouvernance et sur la mise en valeur d'une « nouvelle gouvernance ». Cette dernière met en valeur la multiplicité, l'hétérogénéité et l'autonomie des acteurs en présence dans toute question d'intérêt public.

Dans l'esprit de la nouvelle gouvernance, le gouvernement est de moins en moins vu comme le seul garant légitime de l'intérêt public. Pour composer avec les incertitudes sur les fins et les moyens de l'action collective, la « nouvelle gouvernance » met en valeur des mécanismes non centralisés d'ajustements mutuels : la délibération, la concertation, la négociation et l'adaptation réciproque des acteurs concernés.

Le programme du CERGO comprend une grande variété de projets et d'activités et met particulièrement l'accent sur les thèmes de la gouvernance dans l'économie du savoir, de la gouvernance du secteur de l'énergie et de la gouvernance du développement durable.

### AXE GOUVERNANCE ET ÉCONOMIE DU SAVOIR

Que devient la gouvernance dans l'économie du savoir? L'importance des actifs de connaissance et la meilleure compréhension que nous en avons de nos jours impliquent-elles une vision particulière de la gouvernance? Comment les gouvernements et les entreprises publiques peuvent-ils s'insérer dans l'économie du savoir et quels modes de gouvernance peuvent en favoriser l'essor? Le CERGO développe un axe de recherche pour approfondir ces questions et leurs réponses.

La gouvernance concerne deux grands problèmes de toute activité productive collective : la coopération et la connaissance. Les mécanismes de gouvernance de l'économie du savoir doivent résoudre les problèmes de coopération de façon à favoriser la production et l'utilisation des connaissances dans ses différentes formes. Quels sont ces mécanismes et comment fonctionnent-ils? Certains, parmi les plus importants, prennent la forme de « communautés » de savoir et de pratique. De type « coordination sociale », ils sont encore relativement peu présents dans nos répertoires de mécanismes de gouvernance qui mettent plutôt l'accent sur les mécanismes organisationnels (hiérarchie, règles, planification stratégique) et de marchés.

### AXE ÉNERGIE, GOUVERNANCE ET ENVIRONNEMENT

Le secteur de l'électricité a fait l'objet ces dernières années de transformations majeures. Domaine d'activités de première importance d'un point de vue économique et environnemental, il apparaît comme un terrain particulièrement intéressant d'innovations et de renouvellement des dispositifs de gouvernance sociopolitique et organisationnelle. Quels sont les mécanismes de gouvernance à l'œuvre en Amérique du Nord et en Europe en lien avec l'ouverture des différents marchés et une meilleure prise en compte de l'environnement? Quelles sont les tendances qui se dégagent à cet égard et quelles sont les principales convergences et différences observables? Quelles sont les implications des dispositifs émergents et quelle prise en compte de la notion de développement durable comme manière « d'opérationnaliser » la notion d'intérêt général?

Nous nous efforçons dans cet axe de recenser l'ensemble des écrits sur les dispositifs de gouvernance

dans le secteur de l'électricité en Amérique du Nord et en Europe. Il sera particulièrement question d'apprécier la place des entreprises publiques dans l'évolution des systèmes d'action étudiés. À l'enseigne de la notion de développement durable, ce projet questionne le rôle des entreprises publiques dans le contexte de la nouvelle gouvernance de l'énergie. Ainsi, les défis économiques, sociaux et environnementaux qui se posent ne se conjuguent pas aisément en termes d'intérêt général global. Comment la rencontre de ces trois défis que propose la notion de développement durable dans le nouveau contexte de la gouvernance se met en œuvre et quelle articulation dans ce contexte entre les échelles locale, nationale et internationale? La notion de développement durable pose un tel défi à la gouvernance que nous avons décidé d'en faire un axe de recherche du CERGO.

### AXE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au Québec, les entreprises publiques sont des acteurs clés du développement local et régional. Elles sont des employeurs importants et leurs activités ont des retombées économiques majeures qui influencent le développement des régions du Québec. C'est par exemple vrai pour les entreprises de production comme Hydro-Québec et pour les sociétés de financement comme la Caisse de dépôt et placement et la Société générale de financement. Au cours des ans, des liens et des partenariats ont été tissés avec les représentants locaux, régionaux et les différentes communautés. Sur le plan environnemental, dès les années 1970, les entreprises publiques apparaissent au cœur de l'innovation au Québec. Quelle est la place des entreprises publiques à l'heure de la « nouvelle gouvernance » dans le développement régional, en particulier au regard des principes de développement durable? Pour avoir une perspective d'ensemble sur cette question, le CERGO se questionne sur la gouvernance territoriale, et sur la gouvernance du développement durable, en particulier dans les régions ressources et éloignées.

Outre les cahiers de recherche disponibles sur le site du CERGO, le Centre prépare plusieurs publications :

- l'histoire de SIDBEC par Roland Parenteau, professeur émérite à l'ENAP et l'équipe du CERGO;
- un ouvrage sur les entreprises publiques des dix provinces canadiennes qui œuvrent dans le domaine de l'énergie;
- des articles sur : les réformes administratives, la transformation des organismes autonomes du gouvernement du Québec dans la perspective d'un État stratège, la transformation des entreprises publiques au Québec, l'entrepreneuriat dans le secteur public.
- un rapport de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques au Canada.  
<http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/cergo/>

# RÉFÉRENCES

La rubrique « RÉFÉRENCES » apporte un éclairage sur les communications déposées et les débats menés lors de congrès, séminaires, colloques ou symposiums tenus à travers le monde.

## DES OUTILS POUR LA MISE EN PLACE D'ORGANISATIONS PLUS EFFICIENTES

SYMPOSIUM ORGANISÉ PAR LA NATIONAL ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION / WASHINGTON – 6 FÉVRIER 2006

Les *Most Efficient Organizations* (MEO) sont de petites organisations intégrées à l'intérieur d'une agence américaine. Ces organisations sont mises en place lorsqu'une agence se voit octroyer un contrat pour lequel elle s'est retrouvée en compétition avec une entreprise du secteur privé, et cela, pour la réalisation d'une tâche qui était auparavant sous son égide. En vertu du *President's Management Agenda* (PMA), instauré par le président Bush, plusieurs employés de l'État font ou feront désormais partie des MEO. Ces dernières sont tenues d'agir et d'être performantes en accord avec la soumission grâce à laquelle elles ont obtenu le contrat. Elles doivent également atteindre les niveaux de service fixés en accord avec les coûts prévus par le contrat. Le but du Symposium était de réunir des leaders de MEO en vue de travailler sur les questions pratiques importantes et de pouvoir partager les réponses avec l'ensemble des organisations qui ont introduit dans leur pratique la concurrence des services publics, en vertu du PMA. Les participants se sont intéressés à six grandes questions : 1) les coûts et les économies; 2) la modification des *Letter-of-Obligation* (ce document contient les exigences de performance établies entre une MEO et son agence); 3) l'indépendance et la flexibilité des MEO; 4) les communications, la gestion du changement et les dynamiques organisationnelles; 5) le suivi de la performance; 6) les impacts sur les carrières.

National Academy of Public Administration

[http://www.napawash.org/\\_images/FINAL\\_MEO\\_Symposium3\\_27\\_06.pdf](http://www.napawash.org/_images/FINAL_MEO_Symposium3_27_06.pdf)

## LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE MONDIALE

CONFÉRENCE INTERNATIONALE ORGANISÉE PAR THE ROCKEFELLER FOUNDATION'S BELLAGIO STUDY ET LE CONFERENCE CENTER / ITALIE – JUILLET 2005

La société civile mondiale fait souvent l'objet de débats, politiques et intellectuels, afin d'en cerner les contours et de mesurer sa portée. S'agit-il d'un phénomène réellement global ou d'un concept essentiellement occidental? Comment pourrait-on rendre les organisations de la société civile mondiale davantage imputables pour leurs actions? L'*Institute for Public Policy Research* a tenu, en juillet 2005, une conférence de trois jours afin d'examiner ces questions. Les participants provenaient du Moyen-Orient, d'Afrique subsaharienne, d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord. L'axe central des discussions était le renforcement de la société civile mondiale. Le présent document expose les perspectives personnelles de l'auteure, à la suite des discussions qui ont eu lieu. Elle a observé que même si le rôle de la société civile ne doit pas être surévalué, puisqu'elle est moins puissante que les gouvernements, les organisations internationales et le secteur privé, il existe plusieurs exemples récents où les groupes de la société civile mondiale ont provoqué des changements sociaux progressistes. Quatre champs spécifiques d'intervention ont été établis dans le but de faciliter le renforcement de la société civile mondiale : 1) créer un espace d'expression plus grand pour « les pays du Sud »; 2) préserver la liberté des médias et l'accès à l'information; 3) rendre la société civile mondiale plus imputable et transparente; 4) établir une nouvelle relation avec les organisations internationales. Par ce document, l'auteure souhaitait dresser un portrait équilibré de ce phénomène complexe en reconnaissant ses possibilités tout autant que ses limites. Plusieurs suggestions pratiques sont formulées en regard de la société civile mondiale, et cela, dans le but de mettre en évidence la qualité des résultats des politiques publiques mondiales et de permettre de faire avancer les valeurs progressistes.

Institute for Public Policy Research

[http://www.ippr.org/ecommm/files/strengthening\\_global\\_civil\\_soc.pdf](http://www.ippr.org/ecommm/files/strengthening_global_civil_soc.pdf)

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.

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

Pour plus d'information : Danyelle Landry, secrétaire de L'Observatoire  
(418) 641-3000, poste 6574  
courriel : [danyelle\\_landry@enap.ca](mailto:danyelle_landry@enap.ca)

Pour consulter les publications de L'Observatoire : [www.observatoire.enap.ca](http://www.observatoire.enap.ca)

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
VIGIE

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006  
ISSN 1708-7252



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE  
E N A P