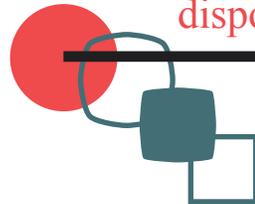




Les conditions de succès des  
dispositifs interministériels

---

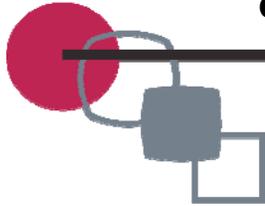


Rapport de recherche



# **Les conditions de succès des dispositifs interministériels**

---



## **Rapport de recherche**

**Jacques Bourgault, Ph. D., Chercheur principal**

**Simon Dupuis, M.A.**

**Jean Turgeon, Ph. D.**

**Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé (GÉPPS)**

**29 octobre 2008**

Recherche réalisée avec le soutien financier du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et ses partenaires : le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ) et le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Dossier # 2005-SP-95622.

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008  
Bibliothèque et Archives Canada, 2008

ISBN 978-2-923008-54-7 (version imprimée)  
ISBN 978-2-923008-55-4 (PDF)

© Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX</b>		<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b>		<b>1</b>
<b>1</b>	<b>L’HORIZONTALITÉ</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Définitions sommaires des principaux concepts</b>	<b>3</b>
1.1.1	La gestion horizontale .....	3
1.1.2	L’initiative horizontale .....	4
1.1.3	Le dispositif interministériel .....	4
1.1.4	Le partenariat.....	4
1.1.5	La coordination .....	4
<b>1.2</b>	<b>Intérêt pour la gestion horizontale</b>	<b>5</b>
1.2.1	L’approche des organisations apprenantes en continu .....	5
<b>1.3</b>	<b>Les facteurs de succès de la gestion horizontale</b>	<b>6</b>
<b>1.4</b>	<b>Objectifs de la recherche</b>	<b>7</b>
<b>1.5</b>	<b>Démarche méthodologique du projet de recherche</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>LES DISPOSITIFS INTERMINISTÉRIELS</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Les fonctions des dispositifs</b>	<b>9</b>
2.1.1	La sensibilisation.....	9
2.1.2	Le suivi et la mise à jour .....	10
2.1.3	La production d’une expertise.....	10
2.1.4	Le partage d’expertise et la formation continue.....	11
<b>2.2</b>	<b>L’interministérialité prescrite par la loi</b>	<b>11</b>
2.2.1	Les sept niveaux du continuum surveillance – coordination pour l’analyse des dispositions législatives d’un gouvernement .....	12
<b>2.3</b>	<b>Présentation des cas</b>	<b>15</b>
2.3.1	Au gouvernement du Québec .....	15
2.3.2	Au gouvernement du Nouveau-Brunswick .....	18
2.3.3	Au gouvernement de l’Ontario.....	19
2.3.4	Au gouvernement de l’Alberta.....	20
2.3.5	Au gouvernement de la Colombie-Britannique.....	21
2.3.6	Au gouvernement du Canada .....	21
<b>3</b>	<b>ANALYSE DES RÉSULTATS</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Les conditions de succès</b>	<b>23</b>
3.1.1	La nature du projet .....	23
3.1.2	Le cadre du mandat .....	23
3.1.3	La gestion des attentes.....	25
3.1.4	Les participants .....	25
3.1.5	Le fonctionnement.....	27
<b>CONCLUSION ET DISCUSSION</b>		<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>33</b>



<b>ANNEXE I</b>		<b>37</b>
<b>1</b>	<b>REVUE DESCRIPTIVE DES CAS</b>	<b>37</b>
<b>1.1</b>	<b>Au gouvernement du Québec</b>	<b>37</b>
1.1.1	Organisation de sécurité civile du Québec .....	37
1.1.2	Comité interministériel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale .....	40
1.1.3	Réseau des répondants ministériels en allègement réglementaire et administratif ....	41
1.1.4	Réseau des répondants pour la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique .....	43
1.1.5	Comité interministériel pour le développement durable .....	53
1.1.6	Groupe des responsables de la planification stratégique.....	55
<b>1.2</b>	<b>Au gouvernement du Nouveau-Brunswick</b>	<b>57</b>
1.2.1	Comité des sous-ministres et Coordonnateurs ministériels aux Langues officielles..	57
1.2.2	Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme .....	60
1.2.3	Comité des coordonnateurs interdépartementaux pour la réduction des formalités réglementaires (« Red Tape Reduction »).....	62
1.2.4	Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres .....	64
<b>1.3</b>	<b>Au gouvernement de l'Ontario</b>	<b>66</b>
1.3.1	Conseil interministériel provincial .....	66
1.3.2	Comités d'élaboration des normes en matière d'accessibilité.....	70
<b>1.4</b>	<b>Au gouvernement de l'Alberta</b>	<b>73</b>
1.4.1	Comité interdépartemental sur la violence et l'intimidation .....	73
<b>1.5</b>	<b>Au gouvernement de la Colombie-Britannique</b>	<b>75</b>
1.5.1	Comité de sous-ministres pour les ressources naturelles et l'économie et Comité de sous-ministres pour le développement social.....	75
<b>1.6</b>	<b>Au gouvernement du Canada</b>	<b>77</b>
1.6.1	Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles .....	77
1.6.2	Centre intégré d'évaluation de la menace .....	81
<b>ANNEXE II</b>		<b>87</b>
<b>1</b>	<b>QUESTIONNAIRES</b>	<b>87</b>
<b>1.1</b>	<b>Aux responsables</b>	<b>87</b>
<b>1.2</b>	<b>Aux participants du Réseau des répondants à l'article 54 de la Loi sur la santé publique</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE III</b>		<b>93</b>
<b>1</b>	<b>LETTRES</b>	<b>93</b>
<b>1.1</b>	<b>Aux responsables</b>	<b>93</b>
<b>1.2</b>	<b>Aux participants du Réseau des répondants à l'article 54 de la Loi sur la santé publique</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXE IV</b>		<b>97</b>
<b>1</b>	<b>TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES DISPOSITIFS INTERMINISTÉRIELS</b>	<b>97</b>



---

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : Mise en commun des conditions recensées par Bourgault et Lapierre (2000) et de celles recensées dans les études de cas .....	29
Tableau 2 : Hiérarchie des facteurs de succès selon les membres du réseau.....	50
Tableau 3 : Mise en commun des conditions recensées par Bakvis et Juillet (2004) et celles mentionnées par les répondants quant à l'appui des organismes centraux.....	51
Tableau 4 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Québec .....	97
Tableau 5 : Dispositifs interministériels en place au Gouvernement de l'Ontario, 5 mars 2007.....	102
Tableau 6 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Nouveau-Brunswick, 3 mai 2007 .....	105
Tableau 7 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Canada, 9 mars 2007.....	107
Tableau 8 : Continuum d'intensité des dispositions législatives qui confèrent des rôles de surveillance et de coordination aux ministères; Quelques exemples au Québec .....	111



---

## INTRODUCTION

---

De plus en plus, les gouvernements reconnaissent le besoin d'une approche horizontale au développement et à la mise en œuvre des politiques. Cette approche heurte de front les anciennes façons de faire et les intérêts « verticaux » des acteurs, notamment leur imputabilité. Les recherches empiriques fournissent déjà certains facteurs de succès. C'est le cas, par exemple, d'un premier ministre qui exprime clairement à ses ministres sa volonté de soutenir cette politique, ou encore lorsque le leadership politico-administratif du Secrétaire général et du Greffier du gouvernement se traduit par une exigence d'atteinte de résultats en matière d'horizontalité dans les contrats de performance des différents ministères. Ces facteurs essentiels influencent la coopération.

L'obligation de participer à un dispositif interministériel au sujet de politiques horizontales peut sembler affecter négativement le fonctionnement des ministères : perte de souveraineté sectorielle, délais (avant la soumission et pendant le processus d'approbation), coûts transactionnels, coûts d'études supplémentaires, etc. Dans ce contexte, un dispositif horizontal efficace peut faciliter la mise en application effective (conforme) et efficiente (rapidité de réactions, minimisation de conflits et de moyens) des actions des ministères d'un gouvernement.

Le rapport fait écho à la littérature concernant la gestion horizontale de même qu'à différents cas où elle se concrétise au Québec et au Canada. Ainsi, le premier chapitre présente la gestion horizontale, les objectifs de la recherche de même que sa méthodologie. Le deuxième chapitre concerne les dispositifs interministériels. Il en présente les fonctions, une typologie et passe sommairement en revue les 16 dispositifs interministériels retenus dans le cadre de cette recherche. Le chapitre trois analyse ces dispositifs pour en dégager les conditions de succès.

L'ensemble de ces travaux vise à faciliter le travail des personnes qui mettent en œuvre ces politiques, de celles qui participent à de tels dispositifs et de celles qui sont responsables de leur gestion.



---

# L'HORIZONTALITÉ

---

## 1 L'horizontalité

Le premier chapitre jette les bases conceptuelles de la recherche. En plus de définir les principaux concepts relatifs au domaine, le texte passe en revue les principaux avantages de ce mode de gestion, les facteurs de succès déjà recensés ainsi que la démarche méthodologique du projet.

### 1.1 Définitions sommaires des principaux concepts

Les définitions proposées offrent une vue d'ensemble de la gestion horizontale et une distinction entre les différents concepts, afin de permettre au lecteur de mieux saisir la portée des observations qui suivront.

#### 1.1.1 La gestion horizontale

Bourgault et Lapierre parlent d'horizontalité « lorsqu'un ou plusieurs gestionnaires, d'une seule ou de plusieurs organisations, abordent une question non plus exclusivement à partir des préoccupations de leurs responsabilités propres, mais à partir d'une approche plus large qui cherche à inclure les intérêts, ressources et contraintes des autres acteurs qui interviennent dans ce domaine<sup>1</sup>. »

Pour leur part, Bakvis et Juillet définissent la gestion horizontale comme « la coordination et la gestion d'une série d'activités entre deux ou plusieurs unités organisationnelles n'ayant pas de contrôle hiérarchique les unes sur les autres et dont le but est de générer des résultats qui ne peuvent être atteints par des unités travaillant individuellement<sup>2</sup>»

Bourgault identifie neuf formes génériques de gestion horizontale : le partage d'informations, la consultation, la concertation, la coordination, la mise en commun de ressources matérielles et d'expertise, les partenariats de complémentarité, les actions conjointes, l'intervention intégrée de mandats verticaux et l'intervention intégrée en situation d'autonomie. Ces formes présentent un niveau d'intégration croissant, qui varie selon les besoins et les dispositions d'esprit des organisations participantes<sup>3</sup>.

Des activités très variées procèdent d'un mandat impliquant plusieurs ministères/organismes (M/O) d'un même gouvernement. Ces activités ne constituent pas des fins en soi, mais bien des moyens pour arriver à des résultats communs.

---

<sup>1</sup> Bourgault, J. & Lapierre, R. (2000), *Horizontalité et gestion publique : rapport final*. Montréal : Centre canadien de gestion, p. 4.

<sup>2</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership*. Ottawa : École de la fonction publique du Canada, p. 9.

<sup>3</sup> Bourgault, J. (2002), *Horizontalité et gestion publique*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, p. 35.

### 1.1.2 L'initiative horizontale

Une initiative horizontale constitue un engagement de la part d'un gouvernement qui requiert la participation de plusieurs M/O. Cet engagement peut prendre la forme d'une offre de service, d'un énoncé de politique, d'une loi ou d'un règlement qui entérine certains principes (tels que la prise en compte des impacts sur la santé ou l'environnement, par exemple).

### 1.1.3 Le dispositif interministériel

Un dispositif interministériel renvoie à la structure créée (comité, réseau, conseil, table ronde, forum, centre, etc.) pour mener à bien une initiative, d'un bout à l'autre du processus. Peters effectue une distinction entre les mécanismes de concertation lors de l'élaboration des politiques, et ceux qui visent l'implémentation des orientations globales du gouvernement<sup>4</sup>. Bourgault, pour sa part, souligne l'apport des dispositifs interministériels à tous les stades des politiques publiques : lors de l'élaboration de nouvelles politiques, de leur adoption, de la mise en œuvre, de la gestion et la dispensation des services et au moment de l'évaluation<sup>5</sup>.

### 1.1.4 Le partenariat

En Ontario, selon la stratégie élaborée par le Comité des sous-ministres pour la transformation de la fonction publique, le partenariat existe « lorsque deux ou plusieurs organisations travaillent ensemble dans l'atteinte d'un intérêt commun<sup>6</sup>. » Le Comité effectue une distinction entre deux catégories : on trouve, d'un côté, les communautés d'intérêt ou de pratique nécessitant un leadership fort, une structure de gouvernance limitée et un financement minimal, et de l'autre, des arrangements menés selon des priorités ministérielles ou corporatives et qui présentent de plus grands défis en fait de gouvernance, de financement, d'objectifs, d'attentes, de culture et de pratiques.

### 1.1.5 La coordination

Bakvis et Juillet définissent la coordination comme « l'alignement des structures et des activités dans le but d'améliorer ou de faciliter l'atteinte des objectifs horizontaux, de réduire les chevauchements et les recouvrements et, du moins, afin de s'assurer que les objectifs horizontaux ne soient pas entravés par les actions d'une ou de plusieurs unités<sup>7</sup>. »

Peters distingue la coordination stratégique, qui s'observe au niveau supérieur de la hiérarchie, de la coordination administrative, qui renvoie à la mise en œuvre et à la gestion des politiques et programmes à tous les niveaux<sup>8</sup>. Mintzberg souligne que les moyens pour assurer la coordination varient selon la taille, la mission et l'environnement de l'organisation<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Peters, B. G. (1998), *La gestion d'un gouvernement horizontal : l'aspect politique de la coordination*, Ottawa : Centre canadien de gestion.

<sup>5</sup> Bourgault, J. (2002), *op. cit.*, p. 37.

<sup>6</sup> Deputy Ministers' Committee on OPS Transformation (2003), *Partnering Strategy & Framework and Partner Workbook*, OPS Partnering Strategy for Horizontal Initiatives. Toronto : Government of Ontario.

<sup>7</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *op. cit.* p. 9.

<sup>8</sup> Peters, B. G. (1998), *op. cit.*

<sup>9</sup> Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

La coordination se présente ainsi comme un geste commun fondé sur une prise de décisions de type collégial; cependant, il ne faut pas écarter la possibilité qu'un ministère responsable d'une initiative horizontale se charge d'organiser ou d'aligner les actions des autres ministères, pour reprendre les définitions mentionnées ci-dessus. En effet, le degré d'autorité légale conféré à un M/O peut entraîner d'importantes variations en ce qui concerne le pouvoir décisionnel de chacun des partenaires au sein d'un dispositif de coordination. Les différences d'une définition à l'autre mettent donc en relief un certain flou autour du concept de coordination.

## 1.2 Intérêt pour la gestion horizontale

Tel que l'ont noté par Bakvis et Juillet, la coopération interministérielle vise essentiellement à augmenter l'efficacité et l'efficience des interventions gouvernementales dans des champs de politiques complexes<sup>10</sup>. Sproule-Jones est d'avis que les initiatives horizontales contribuent à créer des politiques plus fiables, adaptables et efficaces, ce qui augmente la compétitivité de l'organisation<sup>11</sup>, renforce le lien de confiance et d'entraide entre les gestionnaires et harmonise les relations intersectorielles<sup>12</sup>.

L'intérêt pour les initiatives impliquant plusieurs ministères d'une même organisation réside aussi dans le partage d'information qui en découle. Juillet soutient que la gestion horizontale permet aux organisations d'avoir « [...] un accès privilégié à de l'information sur les activités gouvernementales dont elles n'auraient pu avoir connaissance ailleurs, par exemple, le détail des activités des autres ministères [...] »<sup>13</sup>.

Bourgault pour sa part attribue à la gestion horizontale les avantages suivants, intimement reliés les uns aux autres : économies financières, partage de l'expertise, renversement des préjugés interorganisationnels, enrichissement de l'information, amélioration du service aux citoyens, gains d'efficience et d'efficacité et réduction du cynisme autant chez les citoyens que chez les fonctionnaires<sup>14</sup>.

### 1.2.1 L'approche des organisations apprenantes en continu

La mise sur pied d'un dispositif interministériel peut servir à des fins d'apprentissage; en effet, l'évolution constante du milieu et de la demande oblige les gouvernements à s'ajuster en permanence afin d'améliorer leur capacité de traiter rapidement et efficacement l'information. L'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement (par exemple, la protection de l'environnement) dépend en grande partie de cette capacité.

Le décloisonnement informationnel entre les ministères permet d'évoluer vers une organisation apprenante, c'est-à-dire qui apprend continuellement et qui se transforme d'elle-même<sup>15</sup>. La mobilisation de l'organisation autour d'objectifs communs s'appuie sur cinq dimensions : la vision, la culture, la stratégie, la structure et le leadership. Certains élé-

<sup>10</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *op. cit.* p. 3.

<sup>11</sup> Sproule-Jones, M. (2000), «Horizontal Management: Implementing Programs across Interdependent Organizations», *Canadian Public Administration*, vol. 43, n° 1, p. 93-109.

<sup>12</sup> Juillet, L. (2000), *Les conseils fédéraux régionaux et la gouvernance horizontale*, Rapport préparé pour les conseils fédéraux régionaux et le Secrétariat du Conseil du Trésor, Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>14</sup> Bourgault, J. (2002), *op. cit.*, p. 39.

<sup>15</sup> Watkins, K. E. & Marsick, V. (1993), *Sculpting the Learning Organization: A Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. Boston: Harvard Business School Press.

ments dans chacune de ces dimensions renforcent la cohésion du groupe et l'atteinte de résultats.

### **1.3 Les facteurs de succès de la gestion horizontale**

Bourgault et Lapierre<sup>16</sup> répertorient cinq groupes de facteurs de succès de la gestion horizontale, qui présentent un impact sur les différents types de dispositifs :

1. La nature du projet : la réussite d'une initiative horizontale nécessite une mobilisation effective et une vision commune autour d'un problème réel.
2. Le cadre du mandat donné au projet : des objectifs clairs et unanimes, des résultats observables chez les participants et des ressources suffisantes facilitent la collaboration.
3. La gestion des attentes : l'atteinte de résultats concrets et immédiats permet de réduire l'impatience des participants et d'augmenter les chances de succès.
4. Les participants : l'innovation et la prise de risques, nécessaires dans ce type de mécanisme, dépendent du niveau de créativité et d'expertise des participants. La valorisation du travail de chacun permet d'augmenter le sentiment d'appartenance et l'investissement de soi dans le projet.
5. Le fonctionnement : le succès des projets de nature horizontale repose sur une culture commune, propice à l'apprentissage et à la prise de décisions collective. La pleine collaboration des organisations impliquées dans le processus, notamment dans le partage d'information, en augmente les chances de succès. Ces dispositifs nécessitent la clarification des tâches de chacun et une répartition adéquate de la charge de travail. Finalement, le soutien des organismes centraux est requis, ce qui contribue à réaffirmer la pertinence du projet.

Bakvis et Juillet concluent en ce sens après une série d'études de cas effectuées sur différents dispositifs au gouvernement du Canada<sup>17</sup>. Les auteurs réaffirment notamment le grand rôle des organismes centraux dans le lancement, le maintien, le ressourcement, la coordination et le suivi des initiatives. Le succès des dispositifs dépendrait ainsi principalement de trois éléments : l'appui continu offert aux M/O partenaires, la clarté du mandat de chacun et l'autorité suffisante conférée aux structures de coordination, adéquatement communiquée aux M/O partenaires.

Le succès de l'apprentissage en équipe dépend de trois facteurs : l'importance du dialogue et de la compréhension des réalités de chacun, l'appréciation du travail en équipe et la compréhension des objectifs et des valeurs du groupe. On doit trouver chez les membres certaines aptitudes qui leur permettront de comprendre l'organisation dans son ensemble et non comme un agencement de structures isolées les unes des autres<sup>18</sup>. Ces aptitudes incluent d'abord la pensée systémique qui permet de comprendre l'organisation dans sa logique sous-jacente et la maîtrise personnelle, qui réfère à la compétence des membres. Sont aussi importants la remise en question des modèles mentaux, la vision partagée, qui réfère à

---

<sup>16</sup> Bourgault, J. & Lapierre, R. (2000), *op. cit.*, p. 12.

<sup>17</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *op. cit.*, p. 6.

<sup>18</sup> Senge, P. (1991), *La cinquième discipline*. Paris : First, p. 68.

la perception de la responsabilité de chacun dans le succès de l'organisation, et l'esprit d'équipe.

#### **1.4 Objectifs de la recherche**

Cette recherche vise quatre buts distincts :

1. Explorer la logique sous-jacente à l'interministérialité afin de développer une typologie des dispositifs à l'étude. Les différentes formes de gestion horizontale nécessitent différents types de structures (dispositifs). En observant la situation dans les juridictions canadiennes, la recherche tente de déterminer les types de dispositifs en place et les exigences organisationnelles qui justifient ces choix de la part des gouvernements.
2. Répertorier les facteurs de succès des dispositifs sélectionnés dans l'échantillon; une étude plus approfondie de la scène canadienne permet de mettre en relief les éléments qui assurent le bon fonctionnement et la pérennité des dispositifs.
3. Mettre en commun les facteurs répertoriés dans les études de cas et les facteurs identifiés dans la littérature, mentionnés aux parties subséquentes du travail; les conditions de succès mentionnées notamment par Bourgault & Lapierre et Bakvis et Juillet représentent une base de comparaison utile pour mettre en relief les nouveaux éléments.
4. Compte tenu de nos intérêts comme membre du Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé, discerner des façons d'inciter les M/O d'un même gouvernement à tenir compte des déterminants de la santé dans la réalisation de leurs mandats respectifs.

En lien avec ce dernier objectif, le cas du Réseau des répondants pour l'article 54 de la Loi sur la santé publique a fait l'objet d'une attention particulière compte tenu de sa vocation unique au Canada en matière de promotion de politiques favorables à la santé, un domaine de recherche en développement.

#### **1.5 Démarche méthodologique du projet de recherche**

La collecte de données s'est réalisée en trois temps. Lors de la première étape, la littérature scientifique pertinente sur la gestion horizontale a été dépouillée. Cet exercice a permis de définir les principaux concepts sur le sujet, de déterminer les formes de gestion, de répertorier les principaux avantages liés à cette façon de procéder ainsi que les facteurs qui en facilitent la réalisation.

La seconde étape a consisté à trouver dans la documentation en ligne certains dispositifs de gestion horizontale en place dans les autorités canadiennes suivantes : les gouvernements provinciaux du Québec, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, ainsi que le gouvernement du Canada. Face au nombre imposant de cas répertoriés, la sélection des dispositifs à l'étude s'est limitée aux dispositifs qui, à la

fois, impliquent le plus grand nombre de M/O<sup>19</sup> d'un même gouvernement et sont créés dans une perspective à moyen-long terme (en opposition à un dispositif mis sur pied pour mener un projet ponctuel).

Pour tous les dispositifs sauf un, les données recueillies pour la description des cas proviennent d'entrevues effectuées auprès de chacun des responsables des dispositifs : seize personnes ont répondu à un questionnaire à cet effet. De ce nombre, neuf y ont répondu en personne, cinq par téléphone et deux par courriel (cf Questionnaire en annexe 2).

L'évaluation du succès d'un dispositif s'effectue à partir des témoignages des personnes interrogées, ainsi qu'en fonction d'autres indicateurs, tels que la longévité ou les réalisations concrètes et directement liées à une initiative. Cependant, le fait d'accepter de répondre au questionnaire témoigne d'une certaine fierté des responsables des dispositifs, ce qui réduit le doute du chercheur quant à leur succès.

Dans le cas du dispositif mis en place après l'adoption d'un article (54) de la Loi sur la santé publique du Québec, huit membres<sup>20</sup> du Réseau de répondants du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ont accepté de prendre part à des entrevues téléphoniques (cf. Questionnaire en annexe 2).

---

<sup>19</sup> À cet effet, il faut rappeler que, depuis la fin de notre enquête, certains ministères ont changé de noms. Ainsi, certains des noms de ministère présentés dans ce rapport n'ont plus cours.

<sup>20</sup> Sur un total de seize.

# LES DISPOSITIFS INTERMINISTÉRIELS

## 2 Les dispositifs interministériels

Cette partie du rapport présente les types de dispositifs interministériels en place dans les juridictions à l'étude ainsi que leur logique sous-jacente. Après un bref survol théorique ponctué d'exemples tirés de la revue de la scène canadienne, le chapitre présente deux typologies qui serviront pour les sections subséquentes du travail. La première offre une classification des dispositifs en quatre catégories, selon leur principale fonction. La deuxième examine les fondements législatifs de l'interministérialité pour justifier le niveau de contrainte des dispositifs et l'autorité du ministère qui en est responsable. Le chapitre se termine par une brève description de chacun des dispositifs à l'étude.

### 2.1 Les fonctions des dispositifs

Il faut tout d'abord retenir qu'un dispositif ne peut s'isoler de ses fonctions. En d'autres termes, les organisations tendent à se doter de structures adaptées aux objectifs encourus. Le continuum des formes de gestion horizontale de Bourgault<sup>21</sup> exposé au chapitre précédent, situe à un extrême le partage d'informations, et à l'autre, l'intégration des opérations, selon les besoins des organisations et des objectifs encourus. Comme le suggèrent Perry 6 et al., on peut distinguer les dispositifs de coordination, qui impliquent la planification conjointe, des politiques des dispositifs d'intégration, qui visent une mise en œuvre concertée via une structure commune<sup>22</sup>. Bakvis et Juillet tiennent compte du mandat et des buts visés par les dispositifs : certains dispositifs veulent encourager la communication et la discussion entre des unités et secteurs, alors que d'autres cherchent à atteindre des objectifs stratégiques particuliers dans un secteur défini<sup>23</sup>.

Les cas sélectionnés pour cette étude révèlent quatre catégories de dispositifs, selon leur fonction première. Un même dispositif peut toutefois assurer plusieurs de ces fonctions simultanément.

#### 2.1.1 La sensibilisation

La première catégorie regroupe des dispositifs dont la fonction principale consiste à sensibiliser des M/O à certains principes, afin d'orienter leurs actions dans la direction souhaitée. On trouve deux exemples de cette catégorie parmi les cas sélectionnés :

- Le Réseau des répondants ministériels en allégement réglementaire et administratif (Québec);
- Le Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles (Canada).

<sup>21</sup> Bourgault, J. (2002), *op. cit.*, p. 35.

<sup>22</sup> 6, P. et al. (2002). Towards holistic governance: the new reform agenda. Government beyond the Centre Series. Basingstoke: Palgrave.

<sup>23</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *op. cit.*, p. 19.

Ce groupe comprend une sous-catégorie, celle des dispositifs dont la fonction première consiste non seulement à sensibiliser, mais à nommer des personnes-ressources responsables du dossier spécifique dans chaque M/O. On trouve donc :

- Le Réseau des répondants pour la mise en oeuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique (Québec);
- Le Réseau des coordonnateurs ministériels aux Langues officielles (Nouveau-Brunswick).

### **2.1.2 Le suivi et la mise à jour**

La deuxième catégorie rassemble des dispositifs visant principalement à effectuer le suivi ou la mise à jour d'une initiative (plan d'action, politique, loi, etc.) impliquant plusieurs M/O. Cette catégorie inclut :

- L'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ);
- Le Comité interministériel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Québec);
- Le Comité des sous-ministres aux Langues officielles (Nouveau-Brunswick);
- Le Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme (Nouveau-Brunswick);
- Le Comité des coordonnateurs interdépartementaux pour la réduction des formalités réglementaires (Nouveau-Brunswick);
- Le comité interdépartemental sur la violence et l'intimidation (Alberta);
- Le Comité de sous-ministres pour les ressources naturelles et l'économie et le Comité de sous-ministres pour le développement social (Colombie-Britannique).

L'étendue de ces dispositifs varie grandement d'une situation à l'autre : certains, notamment le Groupe de travail contre la violence faite aux femmes, participent activement aux toutes premières étapes du processus d'élaboration du plan d'action. D'autres dispositifs, comme l'OSCQ, se situent plus en aval du processus, soit par le suivi et la mise à jour du Plan national de sécurité civile, dont l'élaboration, en vertu de la loi, revient unilatéralement au Ministère de la Sécurité Publique du Québec.

### **2.1.3 La production d'une expertise**

La troisième catégorie présente des dispositifs dont l'objet principal consiste à produire une expertise multisectorielle destinée à orienter la prise de décision du gouvernement ou de plusieurs de ses ministères et organismes. L'échantillon regroupe les dispositifs suivants :

- Le Comité interministériel pour le développement durable (Québec);
- Le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres (Nouveau Brunswick);
- Les Comités de développement des normes en matière d'accessibilité (Ontario);
- Le Centre intégré d'évaluation de la menace (Canada).

### 2.1.4 Le partage d'expertise et la formation continue

La quatrième catégorie rassemble des dispositifs destinés à partager l'expertise et à assurer la formation continue des membres d'une même appartenance professionnelle ou hiérarchique dans différents M/O. L'échantillon comporte les cas suivants :

- Le Groupe des responsables de la planification stratégique (Québec);
- Le Conseil interministériel provincial (Ontario)<sup>24</sup>.

À partir du nom des dispositifs de l'échantillon, on peut remarquer que le terme « coordonnateur » se situe dans le titre de dispositifs de deux catégories différentes. Par exemple, on trouve le Réseau des coordonnateurs aux langues officielles (Canada) dans la catégorie de sensibilisation, et le Comité des coordonnateurs interdépartementaux pour la réduction des formalités réglementaires (Nouveau-Brunswick) dans la catégorie de suivi et de mise à jour. Cette subtilité met en relief l'ambiguïté du concept de coordination et le flou autour de sa signification dans la pratique, tel que nous l'avons observé au chapitre précédent. Ce flou correspond à une nécessité fonctionnelle d'adaptation.

### 2.2 L'interministérialité prescrite par la loi

Cette autre typologie permet de mieux comprendre les fonctions assurées par les dispositifs. Les paragraphes qui suivent présentent les fondements législatifs de l'interministérialité pour justifier le niveau de contrainte des dispositifs, leur degré d'institutionnalisation et l'autorité du ministère qui en est responsable.

Bakvis et Juillet situent les types de dispositifs sur un continuum unique selon leur degré hiérarchique et institutionnel<sup>25</sup>. À un bout de l'échelle se trouvent des réseaux non officiels, tandis que des secrétariats de coordination permanents se situent à l'autre extrémité. Les groupes de travail et comités interministériels se situent quelque part entre ces deux pôles. Certains dispositifs sont proches d'agences centrales, et manifestent en conséquence les irritants et les facilitateurs de la contrainte implicite, tandis que d'autres relèvent d'un seul ministère et nécessitent des pouvoirs plus formalisés pour avoir de l'influence. La définition de Bakvis et Juillet de la gestion horizontale ne semble toutefois plus s'appliquer à la lumière des cas répertoriés au Canada : leur définition mentionne l'absence de contrôle hiérarchique entre les unités organisationnelles<sup>26</sup>; or certaines actions horizontales peuvent s'effectuer sous l'autorité d'un ministère ou d'organisme central. Ces notions seront plus approfondies dans les parties suivantes de ce chapitre.

Les cas utilisés dans l'étude de Bourgault en 1999 avaient en commun une très faible formalisation des processus de prise de décision et d'opération : pas de structure ni de secrétariat permanent, peu d'employés spécialement consacrés au projet, pas de budget spécifique, etc. Ce type de situation avait été décrit par l'auteur comme caractérisé par un faible degré d'institutionnalisation.

<sup>24</sup> Cependant, ce dispositif glisse progressivement dans la première catégorie en raison de son rôle dans la promotion de l'agenda de changements du gouvernement auprès des directeurs régionaux et en raison du financement qu'il obtient depuis quelques années.

<sup>25</sup> Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *op. cit.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 9.

Les cas de la présente étude découlent pour la plupart d'une réglementation ou d'une décision gouvernementale ou ministérielle. La plupart d'entre eux visent une durée de vie à moyen ou long terme, portent une reconnaissance officielle et sont généralement dotés de budget pour le personnel.

Le niveau de contrainte et le degré d'institutionnalisation d'un dispositif résultent en grande partie des pouvoirs conférés à un ministère en vertu d'une loi organique ou fonctionnelle. Les paragraphes qui suivent apportent un éclairage significatif sur cet aspect peu exploré dans la littérature.

### **2.2.1 Les sept niveaux du continuum surveillance – coordination pour l'analyse des dispositions législatives d'un gouvernement**

L'examen de la législation gouvernementale révèle que la plupart des lois organiques et un certain nombre de lois fonctionnelles des ministères prévoient un niveau de concertation interministérielle. Ces dispositions confèrent deux rôles aux ministres : celui de coordination et celui de surveillance. Ces rôles permettent l'atteinte de deux objectifs : assurer le respect (1) de la souveraineté sectorielle des ministères, et (2) de certaines priorités transversales du gouvernement dans l'élaboration et mise en œuvre des politiques. Avant d'aller plus loin, il importe d'effectuer la mise en garde suivante : il ne faut surtout pas confondre le terme « disposition », qui réfère à un article de loi, et le terme « dispositif », qui réfère à une structure organisationnelle.

Une analyse préliminaire des textes permet de regrouper les dispositions législatives selon sept niveaux de contrainte, en fonction des objectifs recherchés. La mise en pratique concrète de ces obligations revient généralement au ministre responsable avec l'accord du premier ministre ou du Conseil des ministres. Une série de possibilités d'actions transversales peut donc être envisagée (comités interministériels, réseaux de répondants, forums, etc.) afin de soutenir les prérogatives légales des ministères. Ainsi, ces dispositions donnent le droit à un ministère :

1. d'accéder à de l'information des autres ministères : la forme primaire et la plus répandue de ce rôle se traduit par un droit pour chacun des ministres d'obtenir l'information requise dans l'exercice de ses fonctions;
2. de conseiller le gouvernement dans un champ de compétences défini : certaines dispositions octroient au ministre le pouvoir de produire, de sa propre initiative, un avis auprès du gouvernement et/ou des ministères lorsqu'il le juge opportun. L'étendue de ce pouvoir varie d'un ministère à l'autre, s'appliquant tantôt à l'ensemble des M/O, tantôt à seulement certains ministères.
3. d'intervenir pour inciter les autres ministères à obtenir des résultats précis : ce niveau de contrainte s'appuie sur l'idée qu'un ministre a reçu le mandat légal de veiller au respect de certains principes fondamentaux relatifs à son champ de compétence. Ce ministre est imputable de son mandat devant le Conseil des ministres (solidarité ministérielle) et le Parlement (responsabilité ministérielle individuelle). Cela implique qu'il doit obligatoirement intervenir auprès des ministres dont l'action contredit (ou ne coïncide pas avec) ces principes, et se voit donc associé à l'élaboration de toute action qui touche à son champ de compétences.

4. de coordonner les actions pouvant impliquer plusieurs ministères : une telle disposition assigne à un ministère le devoir d'assumer le leadership d'une initiative horizontale. Cette responsabilité peut se traduire dans la pratique par la création d'un dispositif interministériel de coordination, dont le suivi des travaux est effectué par un secrétariat ou une direction permanente à même le ministère.
5. d'être obligatoirement consulté avant le dépôt de politiques, lois et règlements : ce pouvoir oblige les M/O à annoncer au ministre responsable toute mesure qui touche à son champ de compétences. Faute de quoi, il peut bloquer ou retarder l'adoption d'un projet et exiger des études supplémentaires auprès du ministre dépositaire. Dans la pratique, cette obligation peut se traduire par une consultation du ministre le plus tôt possible dans le processus législatif afin d'éviter plus tard un retour à la planche à dessin.
6. de fournir obligatoirement son approbation : ce niveau de contrainte oblige le ministère à produire un avis sur toute mesure qui présente un impact significatif sur son champ de compétence. À la différence des dispositions mentionnées au point 2, les autres ministres doivent solliciter l'avis du ministre responsable avant d'agir.
7. de planifier les actions des autres ministères : les dispositions relatives à ce niveau confèrent aux ministères à vocation horizontale et aux organismes centraux du gouvernement un pouvoir de veto sur les mesures proposées par les ministères. Certaines lois permettent de planifier les actions des ministères du gouvernement.

Les ministères qui se situent au niveau 7 de ce continuum jouissent généralement aussi des droits de niveaux 1 à 6, et ainsi de suite pour les autres des catégories moins puissantes sur le plan des autorités légales.

Chaque initiative horizontale se voit donc généralement assignée à un ministère responsable. Le niveau de participation des autres ministères aux différentes étapes de l'engagement dépend du degré d'autorité conféré par la loi au ministère responsable. Par exemple, le pouvoir d'un organisme central comme le Ministère du Conseil exécutif lui permet d'établir un plan et d'organiser seul les actions des ministères à cet effet. Dans ce cas, le transfert des directives et le suivi de l'application du plan auprès des ministères peuvent nécessiter la mise sur pied d'un dispositif interministériel. L'implication des autres ministères à la planification n'est donc pas requise. À l'inverse, une disposition peut assigner à un ministère la responsabilité de coordonner les efforts de plusieurs partenaires dans un secteur d'activité précis. La coordination est alors facilitée par la mise sur pied d'un comité interministériel qui structure ses actions. Celui-ci peut, à l'occasion, être présidé par un ministre spécialement et exclusivement affecté à cette tâche.

L'encadré ci-dessous présente une série d'exemples tirés de la législation québécoise afin d'illustrer chacun des niveaux d'intensité du continuum surveillance – coordination.

Encadré 1. Le continuum surveillance – coordination; Des exemples au Québec

1. Accéder aux renseignements :

Article 14 de la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications :

« 14. Aux fins de l'exercice de ses fonctions, le ministre peut notamment : obtenir des ministères ou organismes publics les renseignements nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre de ses politiques »;

2. Conseiller le gouvernement

Article 19 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale :

« 19. Le ministre est d'office le conseiller du gouvernement sur toute question relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. À ce titre, il donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles en situation de pauvreté et d'exclusion sociale et il est associé à l'élaboration des mesures qui pourraient avoir un impact significatif sur ces personnes et ces familles »;

3. Intervenir pour inciter les autres ministères à obtenir des résultats spécifiques.

Article 4.1 de la Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine :

« 4.1. Le ministre assume aussi les responsabilités suivantes : [...] 2° veiller à ce que le gouvernement, ses ministères et ses organismes tiennent compte des besoins des familles, des jeunes et des aînés »;

4. Coordonner l'action

Article 7 de la Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine :

« 7. (...) Il assure la cohérence des actions gouvernementales et à ce titre : [...] 2° il coordonne les interventions gouvernementales qui touchent de façon particulière les domaines de sa compétence »;

5. Consultation obligatoire

Article 54 de la Loi sur la santé publique :

« Il (le ministre) doit être consulté lors de l'élaboration des mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur la santé de la population »;

6. Produire obligatoirement un avis

Article 17.3 de la Loi sur le ministère des Affaires municipales :

« 17.3. 2° son avis (celui du ministre) est requis sur toute mesure ayant un impact significatif sur la métropole, avant qu'elle ne soit soumise pour décision au Conseil du trésor ou au gouvernement »;

7. Planifier les actions des autres ministères

Article 11 de la Loi sur le ministère des Relations internationales :

« 11. Le ministre planifie, organise et dirige l'action à l'étranger du gouvernement ainsi que celle de ses ministères et organismes et coordonne leurs activités au Québec en matière de relations internationales ».

En théorie, l'entérinement de ces obligations transversales dans la loi devrait garantir, parce qu'elle l'impose, l'adhésion des partenaires visés. Toutefois, en pratique, cela pourrait s'avérer insuffisant. Par exemple, le devoir de consultation obligatoire prévu dans la Loi sur la santé publique<sup>27</sup> suffit-il pour garantir la prise en compte des déterminants de santé dans les propositions de projets législatifs ou réglementaires des ministères et organismes? Afin de favoriser une adhésion plus effective des partenaires, la mise sur pied d'un dispositif de sensibilisation peut s'avérer un outil précieux. De plus, en dépit du niveau potentiellement élevé de contraintes qu'une telle disposition impose au ministre, le dispositif peut miser davantage sur une approche non contraignante, par exemple pédagogique, pour susciter l'adhésion des partenaires. Allison (1971), et Crozier et Friedberg (1977) ont montré depuis longtemps que les acteurs organisationnels cherchent à minimiser le degré de contrainte qui les affecte, cela afin de réduire leur prévisibilité et d'accroître leur marge de manœuvre dans l'organisation. L'évolution de la pratique managériale au cours des dernières années révèle les avantages d'une approche collégiale et consensuelle pour aborder les questions transversales, se transposant au-delà des simples prérogatives légales autoritaires de « commande et contrôle » pour susciter l'action.

La section suivante permet de situer l'origine de même que la justification de chacun des 16 dispositifs analysés dans le rapport. Les données complètes colligées pour chacun des cas apparaissent pour leur part à l'annexe 1. L'annexe 4 contient quelques tableaux recensant des dispositifs interministériels de différentes provinces et du gouvernement fédéral. L'ensemble de cette information permettra, au chapitre suivant, de jeter un éclairage significatif sur ces pratiques actuellement en vigueur au Canada.

## 2.3 Présentation des cas

### 2.3.1 Au gouvernement du Québec

#### ◆ Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ); Ministère de la Sécurité publique

L'Organisation de sécurité civile du Québec voit le jour en 1990, à l'initiative du Comité ministériel de sécurité civile du Québec (CSCQ). Les incidents de St-Basile-le-Grand et de St-Amable durant les années 80 ont mis en relief certaines lacunes au niveau de la coordination entre les acteurs appelés à agir en situation de crise. La stratégie de réponse jadis employée par le Bureau de protection civile s'adressait davantage aux intervenants de première ligne. La structure de commande en cas de sinistre variait ainsi selon sa nature (concept de « lead agency<sup>28</sup> »), et aucune instance de coordination du type n'existait. En 1998, le ministère de la Sécurité publique établit le Plan national de sécurité civile, qui interpelle l'ensemble des partenaires gouvernementaux afin de répondre aux besoins des communautés touchées par les sinistres; l'OSCQ forme un lieu d'échange permanent qui permet de garder le plan national à jour et opérationnel.

<sup>27</sup> L'article 54 de la Loi de santé publique stipule : *[le ministre] doit être consulté lors de l'élaboration des mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur la santé de la population.*

<sup>28</sup> Dans une structure de coordination de type « Lead Agency », outre la nature du sinistre, on tient compte des facteurs suivants : la juridiction dans laquelle l'incident se produit, le mandat légal des ministères à l'égard de l'objet d'intervention et le niveau de ressources disponibles aux intervenants qui se trouvent à proximité des lieux.

La Loi sur la sécurité civile, adoptée en 2001, accorde au ministère de la Sécurité publique un pouvoir de planification des actions des M/O en situation de sinistre. La loi mentionne notamment que :

80. Le ministre de la Sécurité publique établit et maintient opérationnel, en liaison avec les autres ministres et les dirigeants d'organismes gouvernementaux qu'il sollicite, un plan national de sécurité civile [...]

81. Le plan national de sécurité civile détermine [...] les actions spécifiques que chacun est prêt à entreprendre pour atteindre ses objectifs.

La même loi implique une série d'obligations pour les M/O à l'égard du ministère de la Sécurité publique, en matière de collaboration et de participation. La loi stipule que :

61. Les ministères et organismes gouvernementaux sollicités par le ministre lui prêtent leur concours, en matière de sécurité civile, dans les domaines qui relèvent de leur compétence [...]

En outre, ils participent, selon l'affectation qui leur est attribuée au plan national de sécurité civile, à la mise en œuvre de ce plan ainsi qu'aux exercices d'évaluation et exercices préparatoires.

L'OSCQ voit sa création justifiée par cette double obligation légale : ce dispositif permet d'une part au ministère de la Sécurité publique de garder le plan opérationnel, et amène d'autre part les M/O à participer à sa mise en œuvre, tel que l'exige la loi.

◆ **Comité interministériel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale; Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**

La mise sur pied du Comité de lutte contre la pauvreté et à l'exclusion sociale date de juin 2004. La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, entrée en vigueur en 2002, donne suite aux demandes des groupes communautaires et prévoit l'adoption d'un Plan d'action gouvernemental (du même nom). Ce plan, qui se veut une approche concertée de la part du gouvernement, prévoit des actions spécifiques pour chacun des M/O impliqués. La loi ne donne pas au MESS un pouvoir de coordination des actions des ministères, mais lui confère un rôle de conseiller dans l'élaboration des mesures, en vertu de l'article 19 :

« Il (le ministre) donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles en situation de pauvreté et d'exclusion sociale et il est associé à l'élaboration des mesures qui pourraient avoir un impact significatif sur ces personnes et ces familles.

Il incombe aux ministères et organismes du gouvernement de communiquer au ministre les renseignements nécessaires à l'exercice de ces responsabilités. »

La mise sur pied du Comité constitue une des mesures prévues pour favoriser la concertation des partenaires et mettre en œuvre cette disposition. Le dévoilement du Plan d'action, prévu dans la loi en mai 2003, s'est vu repoussé de près d'un an, en raison du retard du gouvernement à adopter le décret d'entrée en vigueur à la suite de l'élection générale d'avril 2003.

◆ **Réseau des répondants ministériels en allégement réglementaire et administratif; Ministère du Conseil exécutif**

Le réseau des répondants ministériels en allégement réglementaire et administratif existe depuis 1996 et relève du ministère du Conseil exécutif (MCE). Ce dispositif voit le jour dans le contexte des grands sommets socio-économiques de Québec et de Montréal, à la suite desquels le gouvernement s'engage à revoir à la baisse le fardeau réglementaire et administratif imposé aux entreprises. De cet engagement découlent une série de priorités, entérinées dans le Plan d'action du gouvernement en matière d'allégement réglementaire et administratif de 2004, qui s'étend sur plusieurs années et dont on confie l'application aux ministères et organismes du gouvernement. Des demandes particulières sont donc adressées aux sous-ministres et dirigeants d'organismes.

◆ **Réseau des répondants pour la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique; Ministère de la Santé et des Services sociaux**

L'adoption de la Loi sur la santé publique remonte à 2001, mais l'article 54 est entré en vigueur en juin 2002. Cet article<sup>29</sup> implique de nouvelles procédures pour les ministères, qui doivent désormais tenir compte des impacts potentiels de leurs projets de lois et de règlements. Afin d'assurer le respect de ces nouvelles exigences, le MSSS se dote d'une stratégie à deux volets : la mise sur pied d'un mécanisme intragouvernemental d'évaluation d'impact, et le développement et le transfert des connaissances. Le réseau des répondants s'inscrit principalement dans le premier volet; ce dispositif vise l'intégration des nouvelles procédures dans les ministères.

◆ **Comité interministériel pour le développement durable; Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

En 1991, en préparation à la Conférence de Rio de 1992, le gouvernement met sur pied le Comité interministériel pour le développement durable (CIDD). Celui-ci fournit un espace de consultation sur ces questions et permet au MDDEP de coordonner les interventions des ministères à cet effet. Avant l'adoption de la Loi sur le développement durable en 2006, le ministère occupait un rôle d'ambassadeur du développement durable auprès du gouvernement, mais n'avait pas de mandat légal à cet effet. Son adoption ne change en rien la vocation du comité, mais réaffirme sa pertinence et officialise le rôle du MDDEP à l'égard des autres ministères. Tandis que la Loi sur le développement durable s'applique à l'ensemble des M/O (pangouvernementale, art. 15), l'élaboration de la stratégie s'effectue de façon multiministérielle, par l'entremise du CIDD (art. 8) :

8. Le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, en collaboration avec les autres ministres concernés, s'assure que l'élaboration du contenu de la stratégie s'effectue de manière à refléter l'éventail des préoccupations des citoyens, des milieux et des conditions de vie au Québec.

<sup>29</sup> Art. 54. *Le ministre est d'office le conseiller du gouvernement sur toute question de santé publique. Il donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour promouvoir la santé et adopter des politiques aptes à favoriser une amélioration de l'état de santé et de bien-être de la population. À ce titre, il doit être consulté lors de l'élaboration des mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur la santé de la population.*

15. Afin de centrer ses priorités et de planifier ses actions de manière à tendre vers un développement durable en conformité avec la stratégie du gouvernement, chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration identifie dans un document qu'il doit rendre public les objectifs particuliers qu'il entend poursuivre pour contribuer à la mise en oeuvre progressive de la stratégie dans le respect de celle-ci, ainsi que les activités ou les interventions qu'il prévoit réaliser à cette fin, directement ou en collaboration avec un ou plusieurs intervenants de la société.

◆ **Groupe des responsables de la planification stratégique; sans appartenance ministérielle**

Le GPS existe depuis 1999 et ne relève d'aucun ministère. Ce dispositif s'apparente largement à une communauté de pratique. Sa création résulte de la bonne volonté d'individus : des professionnels responsables de la planification stratégique dans leurs ministères ou organismes respectifs ont voulu se doter d'un espace pour partager des pratiques et de l'information en lien avec leurs fonctions. Avant l'entrée en vigueur de la Loi sur l'Administration publique en 2000, plusieurs M/O comptaient sur une planification stratégique, laquelle n'était pas obligatoire. Les nouvelles exigences introduites avec cette loi incitent les responsables de la planification stratégique à se regrouper. Le GPS naît parallèlement aux réseaux mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor, parmi lesquels on trouve la Table des répondants à la mise en oeuvre de la LAP. Il s'agit pour le GPS de faciliter la circulation de l'information et le partage des expériences.

### **2.3.2 Au gouvernement du Nouveau-Brunswick**

◆ **Comité des sous-ministres (CSMLO) et Coordonnateurs ministériels aux Langues officielles (CMLO); Ministère du Conseil exécutif**

En 2002, le gouvernement du Nouveau-Brunswick procède à la refonte de la Loi sur les langues officielles, afin de la rendre plus exigeante. L'objectif de cette décision consiste à offrir partout au public des services dans la langue du citoyen. Cette loi n'oblige pas au bilinguisme dans l'ensemble de la fonction publique, mais oblige au déploiement des effectifs sur des bases linguistiques (50 % unilingues anglophones, 33 % bilingues, 5 à 7 % unilingues francophones, et aucune exigence linguistique pour les autres). Le premier ministre doit notamment veiller à l'application des articles suivants :

27 Le public a le droit de communiquer avec toute institution et d'en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.

28 Il incombe aux institutions de veiller à ce que le public puisse communiquer avec elles et en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.

28.1 Il incombe aux institutions de veiller à ce que les mesures voulues soient prises pour informer le public que leurs services lui sont offerts dans la langue officielle de son choix.

◆ **Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme; Ministère du Conseil exécutif**

À la suite de la Marche mondiale des femmes en 2000, deux manifestes sur la violence et la pauvreté sont déposés à la législature du Nouveau-Brunswick. Aussitôt, le premier ministre

et la ministre responsable de la condition féminine mettent sur pied un réseau pour lutter contre la violence faite aux femmes. Le réseau devient peu de temps plus tard le Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme, après une directive de la ministre, appuyée publiquement par le premier ministre. On assiste à la création d'une direction permanente au MCE, et des comités de travail appelés à se pencher sur des questions particulières (présentement, quatorze groupes de travail internes et réseaux régionaux).

◆ **Comité des coordonnateurs interdépartementaux pour la réduction des formalités réglementaires (« Red Tape Reduction »); Ministère de l'Entreprise**

En septembre 2006, le gouvernement du Nouveau-Brunswick annonce sa « Charte pour le changement », qui prévoit une série de mesures afin d'encourager la création d'emplois et le développement économique. Une de ces mesures consiste à réduire le fardeau réglementaire et administratif (le « Red Tape ») imposé aux entreprises afin de créer un milieu d'affaires plus dynamique. Est alors créé le Bureau de réduction du « Red Tape », qui fournit aux gens d'affaires un guichet unique afin de transmettre leurs préoccupations à cet effet. On développe un test d'impact sur l'entreprise (« Business Impact Test », BIT) qui s'applique à tous les nouveaux projets de lois, règlements et politiques et qui vise à déterminer le poids de ces nouvelles mesures sur le fardeau réglementaire. Le gouvernement effectue finalement la mise sur pied d'un comité-conseil formé de représentants du secteur privé ainsi que d'un comité de coordonnateurs interdépartementaux. Quoiqu'un réseau semblable existe depuis 2001, la Charte de 2006 formalise le rôle des coordonnateurs et confie la responsabilité de l'initiative au ministère de l'Entreprise.

◆ **Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres; Bureau des Ressources humaines**

Au milieu des années 90, le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines (CSMGRH) met sur pied le comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres. Cette décision s'inscrit dans un questionnement plus large sur les façons d'améliorer le gouvernement, notamment en considérant sa haute fonction publique comme un groupe corporatif. Le CSMGRH espère ainsi obtenir des conseils sur l'élaboration, la promotion et l'évaluation continue de la stratégie de perfectionnement.

### 2.3.3 Au gouvernement de l'Ontario

◆ **Conseil interministériel provincial (CIP); Ministère des Services gouvernementaux**

Au début des années 90, le gouvernement de l'Ontario crée le Conseil interministériel provincial d'Ontario dans un contexte de compressions budgétaires au gouvernement. Ce réseau naît de la bonne volonté des directeurs régionaux de ministères sectoriels, et découle d'un besoin de communiquer au sujet des enjeux auxquels ils sont confrontés en cette période de rationalisation. Ils voient dans la collaboration interministérielle et interjuridictionnelle un moyen de réaliser des économies d'échelle, notamment en matière de formation du personnel et d'assurance de services à la population. Plusieurs réseaux informels évoluent parallèlement dans différentes régions ontariennes, parfois sans avoir connaissance les uns des autres.

Au milieu des années 90, le gouvernement ontarien s'engage à instaurer sur l'ensemble du territoire un système de guichet unique pour permettre aux citoyens d'obtenir plus facilement de l'information sur les services qui leur sont offerts. La secrétaire du Cabinet souhaite implanter cette mesure rapidement et en tenant compte des besoins spécifiques de la population des différentes régions de la province. On fait alors appel aux réseaux déjà existants, qui s'acquittent de cette tâche avec succès. À la fin des années 90, à la lumière de cette réussite, le Conseil interministériel provincial, jadis nommé le Forum des présidents, est officiellement créé et devient en quelque sorte une branche opérationnelle du Conseil des sous-ministres.

◆ **Comités d'élaboration des normes en matière d'accessibilité; Ministère de la Communauté et des Services sociaux**

En juin 2005, le gouvernement ontarien adopte la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO), qui vise à faciliter l'accès de tous les citoyens, non seulement aux biens et services publics comme l'indique la loi de 2001, mais aux autres secteurs d'activité qui relèvent du domaine privé. Cet engagement envers les personnes handicapées pour éliminer les barrières s'appuie notamment sur les exigences sociales et économiques qui découlent du vieillissement de la population; en effet, on projette que, d'ici 20 ans, une personne sur cinq souffrira d'un handicap quelconque (physique ou mental). Il est donc dans l'intérêt des entreprises de s'adapter à cette nouvelle réalité. De plus, la loi de 2005 donne suite aux demandes répétées des associations de personnes handicapées, qui déplorent le manque de tranchant dont souffre l'application de la loi de 2001. De plus, ces associations véhiculent l'impression que les normes en vigueur émanent d'un processus opaque mené par des bureaucrates peu familiers avec les problèmes que vivent les personnes handicapées.

Les barrières empêchent un individu handicapé de contribuer pleinement à la société; on retrouve des barrières visibles, par exemple l'absence de rampes d'accès sur les édifices, et des barrières invisibles, par exemple un règlement qui impose une limite de temps pour terminer un examen de qualification pour un emploi. La définition de « handicap » à laquelle réfère la loi inclut donc les limites liées à la condition physique, à la santé mentale et aux troubles de développement et d'apprentissage.

**2.3.4 Au gouvernement de l'Alberta**

◆ **Comité interdépartemental sur la violence et l'intimidation; Ministère des Services aux enfants**

Afin d'adopter une approche concertée pour analyser les enjeux liés à la violence familiale, le gouvernement de l'Alberta met sur pied en 1984 le comité interdépartemental du même nom. En octobre 2003, en préparation à la Conférence mondiale pour la prévention de la violence familiale prévue pour octobre 2005 en Alberta, le premier ministre s'engage à faire de la lutte contre ce fléau une des priorités de son gouvernement. En mai 2004, il convie à une table ronde provinciale les principaux acteurs touchés par le phénomène : victimes, experts, organismes communautaires, populations autochtones, etc. Cette consultation mène à l'élaboration de la stratégie pour prévenir la violence familiale et l'intimidation (« bullying »). Cette stratégie, dont l'application se veut destinée à l'ensemble de la société, mise sur le leadership du gouvernement et représente un engagement d'une valeur de 46

millions \$ à ce jour. Les mesures contre la violence et l'intimidation s'inscrivent dans une initiative plus globale du gouvernement albertain en faveur des jeunes et des enfants<sup>30</sup>.

### 2.3.5 Au gouvernement de la Colombie-Britannique

#### ◆ **Comité de sous-ministres pour les ressources naturelles et l'économie et Comité de sous-ministres pour le développement social; Bureau du premier ministre)**

Depuis 2004, la vision du gouvernement de la Colombie-Britannique se décline en cinq grands objectifs, qui touchent à l'éducation, à la santé publique, au soutien aux personnes vulnérables, à l'environnement et à la création d'emplois. Puisque ces objectifs font appel à l'ensemble des ministères, le gouvernement se dote d'une structure appropriée : en plus de la création de comités ministériels, deux comités de sous-ministres vont faciliter l'atteinte des priorités horizontales du gouvernement. Un budget de 2,4 millions \$ est alloué à la structure sous-ministérielle.

### 2.3.6 Au gouvernement du Canada

#### ◆ **Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles; Ministère du Patrimoine canadien**

En 1994, une décision du Cabinet établit une nouvelle stratégie de responsabilisation pour l'application des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles. Ces dispositions visent d'une part à favoriser l'épanouissement des minorités linguistiques anglophones et francophones partout au pays, et d'autre part à officialiser le rôle de leader de Patrimoine canadien (alors Secrétariat d'État) à cet effet. Le gouvernement juge à l'époque que ces dispositions sont vaguement appliquées et s'avèrent peu efficaces. Les articles 41 et 42 de la loi stipulent que :

41. Le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que soient prises des mesures positives pour mettre en oeuvre cet engagement. Il demeure entendu que cette mise en oeuvre se fait dans le respect des champs de compétence et des pouvoirs des provinces.

42. Le ministre du Patrimoine canadien, en consultation avec les autres ministres fédéraux, suscite et encourage la coordination de la mise en oeuvre par les institutions fédérales de cet engagement.

#### ◆ **Centre intégré d'évaluation de la menace; Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile / Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)**

En octobre 2004 entre en service le Centre intégré d'évaluation des menaces (CIEM), jadis le Centre intégré d'évaluation de la sécurité nationale, sous l'égide du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS). À la lumière des attentats du 11 septembre 2001, on

<sup>30</sup> « Alberta Children and Youth Initiative (ACYI) »

arrive au constat que l'efficacité du SCRS et, de façon plus générale, la sécurité du Canada, dépendent de la capacité des organismes à mettre en commun leur expertise en matière de renseignements. Avec le CIEM, le gouvernement du Canada s'engage à renforcer la collaboration entre les organismes de renseignements (services de police, ministères à vocation internationale, etc.). En vertu de l'article 7 de la loi constitutive du SCRS, ce dernier peut :

a) avec l'approbation du Ministre, conclure des ententes ou, d'une façon générale, coopérer avec :

(i) les ministères du gouvernement du Canada, le gouvernement d'une province ou l'un de ses ministères;

(ii) un service de police en place dans une province, avec l'approbation du ministre provincial chargé des questions de police;

b) avec l'approbation du Ministre, après consultation entre celui-ci et le ministre des Affaires étrangères, conclure des ententes ou, d'une façon générale, coopérer avec le gouvernement d'un État étranger ou l'une de ses institutions, ou une organisation internationale d'États ou l'une de ses institutions.

## ANALYSE DES RÉSULTATS

### 3 Analyse des résultats

La revue de ces 16 dispositifs interministériels au Canada permet d'émettre une série de propositions favorisant le succès des dispositifs de collaboration interministérielle : elles touchent la sensibilisation, le suivi et la mise à jour des dispositifs, la production d'une expertise, le partage d'expertise et la formation continue.

Les conditions recensées recourent et confirment les cinq catégories de conditions identifiées par Bourgault et Lapierre<sup>31</sup>, soit la nature du projet, le cadre du mandat, la gestion des attentes, les caractéristiques des participants et le fonctionnement du dispositif. Le tableau 1, présenté à la suite des descriptions, permet de mieux visualiser l'écart entre les conditions de succès énumérées au chapitre 1 et celles recensées dans les études de cas.

#### 3.1 Les conditions de succès

Le contact avec les responsables met donc en lumière l'importance des conditions suivantes :

##### 3.1.1 La nature du projet

Une **cause très porteuse** fait l'objet d'un **consensus**; c'est le cas du consensus social au sujet du Groupe de travail de la ministre contre la violence faite aux femmes au Nouveau-Brunswick. Les responsables du dispositif rapportent un niveau d'engagement élevé chez les participants en raison de l'unanimité de la population autour de la gravité du problème qu'on cherche à résoudre. La **visibilité** donnée à l'initiative, (dans le public, les officines politiques ou au sein de l'administration) contribue à motiver des participants qui ne souhaitent pas être responsables de l'abandon d'une cause aussi noble.

On peut discuter longuement de la qualification du consensus : son intensité, sa durée et surtout la nature du « qualifiant ». L'intensité doit absolument être élevée et le demeurer dans le temps : sa diminution affectera l'engagement envers le projet. Dans un premier temps, on a cru que le consensus social importait particulièrement. Sans diminuer son importance ni celle de la médiatisation des causes, il est apparu que des qualifiants autres que l'opinion publique créent des consensus qui engendrent l'engagement : il s'agit des leaders politiques (premier ministre et ministres) ainsi que des leaders de l'appareil administratif (greffier et sous-ministres particulièrement influents). Le tableau 1 qui apparaît en fin de section montre que des causes administratives peuvent aussi générer un consensus porteur d'engagement.

##### 3.1.2 Le cadre du mandat

- Il importe qu'une **direction ou un secrétariat** gère de façon permanente les relations entre les partenaires et assure le suivi des activités : les entrevues avec les re-

<sup>31</sup> Bourgault, J. & Lapierre, R. (2000), *op. cit.*

présentants des dispositifs révèlent l'importance de cette condition, notamment pour planifier les rencontres et pour assurer un lien entre elles. La majorité des dispositifs étudiés bénéficient de ce type de structure, à différents degrés selon que le dispositif « permanent » jouit en exclusivité de ressources permanentes. Toutefois, la personne rencontrée à l'Organisation de sécurité civile du Québec souligne l'importante charge de travail liée au bon fonctionnement du dispositif.

- Une **gestion prudente et transparente des ressources budgétaires**. Cette condition peut disposer de diverses formes d'application : pour les dispositifs de partage d'expertise et de formation continue comme le Conseil interministériel provincial d'Ontario, le financement limité et la participation bénévole des membres restreignent les dépenses à encourir et les circonscrivent au plan d'affaires. Au Nouveau-Brunswick, le Groupe de travail contre la violence faite aux femmes craint qu'une multiplication des demandes budgétaires auprès du gouvernement ne réduise son appui.

La personne interrogée au Comité de lutte contre la violence et l'intimidation de l'Alberta mentionne l'importance **d'alléger les procédures d'allocations budgétaires**. En effet, il suggère de simplifier les mécanismes de demandes de financement et d'allocation à plusieurs ministères. La personne interrogée au Comité des hauts fonctionnaires au Nouveau-Brunswick relate les difficultés occasionnées par l'absence d'un **budget spécifique**. Le responsable du Conseil interministériel provincial de l'Ontario note que ces lacunes se traduisent principalement par un manque de personnel pour documenter les travaux du dispositif.

- Un **mandat formel plutôt qu'approximatif** donné au ministère responsable lui confère plus d'autorité pour orienter les travaux du dispositif. Par exemple, les comités de développement des normes d'accessibilité en Ontario, prévus dans la loi, attribuent au ministère de la Communauté et des Services sociaux la responsabilité de sélectionner les participants. La loi oblige le Ministre à solliciter l'avis des ministères interpellés par le secteur visé. Ceci favorise l'alignement adéquat des travaux du comité par rapport aux attentes du ministère. Ce phénomène s'observe chez Patrimoine canadien, dont le mandat légal consiste à « susciter et [à] encourager » la participation des M/O à respecter l'engagement du gouvernement en faveur de la promotion des communautés linguistiques minoritaires. Un tel mandat stimule la participation de tous les ministères touchés par l'objet du comité.
- La loi doit conférer une **autorité suffisante au ministère responsable**. Un article de loi qui confère à un ministère particulier la responsabilité de coordonner les travaux relatifs à un champ d'activité officialise son leadership au sein du dispositif. Cette prescription recoupe celle de Bakvis et Juillet (2004) qui souhaitent qu'une autorité suffisante soit conférée aux structures de coordination et adéquatement communiquée aux M/O partenaires.
- Le dispositif doit adopter une **direction précise et traiter d'un nombre limité d'enjeux**. Plusieurs personnes interrogées soulignent l'importance de limiter le nombre d'enjeux à l'agenda. Cette remarque vaut autant pour les ordres du jour des réunions que pour fixer les priorités d'action annuelles.

La personne interrogée pour les comités des sous-ministres en Colombie-Britannique soutient qu'un trop grand nombre de priorités limite la capacité d'exercer un impact significatif sur chacune d'elles. Le responsable du Comité contre la violence et l'intimidation en Alberta souligne qu'il est essentiel que les priorités d'action du comité fassent l'objet d'une **mise à jour régulière**.

### 3.1.3 La gestion des attentes

Il faut présenter des **résultats concrets et observables**. Le responsable au Bureau de la réduction du « Red Tape » au Nouveau-Brunswick souligne le défi de la communication des résultats du dispositif. L'implantation d'une mesure ne constitue qu'une partie du travail, qui doit se compléter par une communication adéquate à l'endroit de la clientèle visée. Il importe **d'annoncer régulièrement aux participants les progrès réalisés**. Des résultats observables, concrets et immédiats permettent de montrer au groupe l'effet de leur contribution. Il peut s'agir de résultats directement reliés aux travaux en cours (activités), ou bien des indicateurs d'effets ou d'impacts dans la société. Le responsable aux langues officielles du Nouveau-Brunswick souligne par exemple l'augmentation du pouvoir d'achat de la minorité francophone de la province, largement attribuable aux mesures gouvernementales. La publication d'un bulletin, comme le fait la direction de la Concertation interministérielle aux langues officielles du Canada, permet de rapporter les derniers développements en lien avec leur objet d'intervention.

- Les membres qui composent le dispositif doivent maintenir le **contact avec les clientèles** touchées. Les **présentations de personnes de l'extérieur de la fonction publique** permettent aux participants de mieux saisir les applications concrètes des principes mis de l'avant par le dispositif. Par exemple, le Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles tient annuellement une rencontre dans une région de communauté linguistique minoritaire. Cette approche rappelle la cause qui fonde l'exercice du mécanisme, de même que son éventuelle prédominance sur les intérêts des organisations de provenance.
- **Les M/O doivent rendre des comptes** au ministère responsable ou au gouvernement. Un mandat clair assure une adhésion totale des partenaires et officialise l'importance du rôle des représentants à l'égard des objectifs de l'initiative. La production de rapports de résultats précis engage les participants à organiser leur coopération en conséquence. Chaque M/O membre du réseau des répondants en allègement réglementaire au Québec doit soumettre un rapport annuel.

### 3.1.4 Les participants

- **La stabilité des participants joue un rôle capital dans le succès des dispositifs.** La plupart des personnes interrogées relèvent l'importance de retrouver les mêmes personnes d'une réunion à l'autre et on souligne les difficultés associées à un taux de roulement élevé : perte de temps, fuite d'expertise et de mémoire organisationnelle, atteinte à la synergie de l'équipe, etc.

À l'inverse, un dispositif dont la fonction première consiste à sensibiliser ses membres peut bénéficier **d'un haut taux de roulement**. Cette rotation injecte du dynamisme, des approches plus « fraîches » et permet de rejoindre un plus grand nombre

de personnes, ce qui prévient l'organisation des effets de cercle fermé. En attestent les réponses du responsable au Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres au Nouveau-Brunswick. On doit toutefois s'assurer de **bien accueillir, d'encadrer et d'outiller adéquatement les nouveaux membres** pour éviter le découragement devant les nouvelles responsabilités, la perte de temps et de momentum, tel que l'a soulevé le responsable du Réseau pour les langues officielles au gouvernement du Canada. Le roulement nécessite aussi des efforts et un travail constants pour **préserver la mémoire organisationnelle** et permettre le suivi et la continuité des travaux. Par exemple, le site Intranet mis en place par le Conseil interministériel provincial de l'Ontario documente et diffuse l'information relative au dispositif.

- **L'initiative individuelle des participants peut se manifester.** Cet aspect, plus difficile à évaluer, semble jouer un grand rôle dans l'efficacité d'un dispositif. C'est le cas de la qualité des mesures de diffusion intraministérielles mises en place par un des membres du Réseau des répondants pour l'article 54 au Québec (ce cas sera présenté plus loin de manière détaillée). Le responsable du Comité des hauts fonctionnaires au Nouveau-Brunswick mentionne aussi la difficulté de trouver et de retenir les « bonnes » (sic) personnes au sein du dispositif. Qu'est-ce qu'une « bonne » personne? Pour certains, il s'agit d'un individu jouissant **d'un niveau hiérarchique élevé et d'un haut niveau d'imputabilité** : il dispose d'une autorité suffisante et, souvent, de l'expérience nécessaire pour assurer un suivi adéquat des mesures assignées au département. Un haut niveau hiérarchique offre aux membres une plus grande proximité au sous-ministre et ainsi une plus grande capacité de promotion du dossier.
- **Le dispositif doit permettre la représentation de l'ensemble des M/O concernés.** Un des principaux défis rapportés par le répondant au Comité interministériel au développement durable concerne la difficulté de solliciter la contribution de l'ensemble des M/O touchés par le mandat nouvellement élargi de son ministère. Des exigences **de flexibilité et de souplesse** sous-tendent certains types de dispositifs, et la création de sous-comités ou de groupes de travail sur des questions plus précises peut, à l'occasion, représenter une solution..
- L'initiative suit son cours grâce à l'intensité de la volonté du ministère responsable. L'impulsion continue des responsables révèle l'importance de cette implication non seulement pour garder le dispositif en vie, mais pour en assurer le dynamisme. Peu de partenaires ont des réflexes horizontaux suffisants. L'impact positif de l'arrivée en poste du nouveau coordonnateur gouvernemental à la sécurité civile au Québec a relancé le niveau d'activité du dispositif.
- Le dispositif doit **reconnaître** la contribution de chacun. Cette reconnaissance s'établit sur un plan relationnel et peut, par exemple, se traduire par quelques paroles prononcées lors d'un départ à la retraite, comme on le fait au Réseau des coordonnateurs aux langues officielles du Canada.
- L'**ouverture** du dispositif, qui peut aller jusqu'à admettre à ses activités des personnes non membres. Les responsables peuvent trouver des mécanismes pour inciter un plus grand nombre de personnes à participer aux activités du dispositif, ce qui contribue à augmenter la portée de ces rôles. C'est le cas du Réseau des coordonnateurs aux langues officielles au Canada, ainsi que du Groupe des responsables de la

planification stratégique au Québec (GPS). Cette propriété favorable ne s'applique toutefois qu'aux dispositifs qui assurent des fonctions de sensibilisation, d'échange d'expertise et de formation continue. Elle ne peut être pratiquée par des comités qui adoptent des positions corporatives ou exercent des mandats exécutifs.

Dans ces cas, les dispositifs de suivi et de mise à jour doivent limiter la participation **aux partenaires directement impliqués dans l'initiative**. Par exemple, une part du succès des Comités de sous-ministres en Colombie-Britannique réside dans le fait que ceux-ci regroupent des représentants de ministères à mandats connexes (ressources naturelles et développement social). Le suivi des initiatives concerne alors exclusivement toutes les personnes présentes aux rencontres, ce qui assure la pertinence des travaux et l'engagement des participants.

- L'information échangée durant les rencontres doit présenter un **niveau de pertinence élevé**. Cette condition touche aussi les dispositifs de partage d'expertise et de formation continue, comme le Groupe des responsables de la planification stratégique au Québec. Un tel souci est nécessaire pour susciter l'adhésion des membres, en raison du caractère facultatif de la participation au dispositif. Pour la même raison, il importe, dans ces cas, de **limiter le nombre d'activités et de consulter constamment les membres sur leurs besoins** afin de garder leur intérêt à un niveau élevé.

### 3.1.5 Le fonctionnement

- Les responsables du dispositif doivent pratiquer une **approche proactive, interactive et pédagogique**. Les partenaires doivent sentir que les responsables sont ouverts aux suggestions et valorisent les idées de chacun. En dépit de l'autorité formelle d'un ministère, le fait de solliciter l'avis de tous ou de participer à l'élaboration d'outils communs contribue à réduire les tensions entre les membres et à susciter leur adhésion. On note à ce titre le Réseau des répondants pour l'article 54 de la Loi sur la santé publique, qui sollicite les idées de ses membres dans la conception du guide sur les déterminants de la santé.
- Il faut un **esprit d'inclusion**, d'entraide, de confiance, de recherche du consensus, d'interdépendance, propice à la créativité, à l'innovation, à l'inspiration et à l'atteinte de résultats. La promotion de ces valeurs contribue à instaurer des relations amicales et stimulantes entre les participants. Cet esprit justifie en grande partie le succès du Conseil interministériel provincial de l'Ontario, dont la création émane de la volonté de ses membres de favoriser les échanges entre régions. Le leadership des responsables doit s'appuyer sur ces mêmes valeurs d'ouverture et de recherche du consensus.
- L'instauration d'un processus de **communication** adéquat entre les rencontres et un **suivi régulier** auprès des membres ont contribué au succès de plusieurs dispositifs. Des efforts dans cette direction, aussi minimes soient-ils (courriels, bulletin, etc.) confèrent une image de vitalité et encouragent l'adhésion au groupe. Elles offrent une possibilité de suivi à une initiative. Le contact informel entre les rencontres permet de garder le rythme et de maintenir les dossiers à jour. Les dossiers horizontaux émanant d'un autre ministère peuvent se voir facilement relégués à l'arrière-plan des priorités des gestionnaires et nécessitent donc des rappels réguliers. Par exemple, les responsables du Réseau des répondants en allègements réglementaires

et administratifs au Québec, en raison de leurs deux réunions annuelles, s'assurent de garder un contact avec les membres et d'envoyer des communications régulières sur les activités à venir. La personne interrogée dans le Groupe de travail contre la violence conjugale au Nouveau-Brunswick soutient qu'une telle communication doit s'effectuer à tous les niveaux : entre les ministères, et entre le ministère responsable du dispositif et les citoyens.

- Il faut donner aux participants des **directives claires** sur les rôles à assumer au sein de leur organisation respective. Le fait de participer aux réunions ne représente qu'un aspect de la contribution au dispositif. Le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres au Nouveau-Brunswick confère plusieurs rôles supplémentaires à ses participants quant aux interactions à établir avec leur organisation d'appartenance.
- Il faut compter sur **le soutien des hautes instances politiques**, notamment le soutien public par une prise de position non équivoque pour le projet. Cela contribue à conférer de l'importance à l'initiative et à susciter l'adhésion des participants. Ce fut le cas de l'engagement en 1996 du premier ministre québécois à revoir à la baisse le fardeau réglementaire et administratif imposé aux entreprises. De cet engagement politique découle la création du dispositif du même nom, toujours en place onze ans plus tard. La longévité de cette politique et de ce dispositif témoigne de l'importance d'en confier la responsabilité à un organisme central comme le MCE. Les entrevues révèlent la difficulté pour un ministère sectoriel de porter un dossier horizontal sans un tel appui. D'ailleurs, le soutien du centre constitue un des facteurs de succès répertoriés tant par Bourgault et Lapierre (2000) que par Bakvis et Juillet (2004).

**Tableau 1 : Mise en commun des conditions recensées par Bourgault et Lapierre (2000) et de celles recensées dans les études de cas**

<b>Catégories</b>	<b>Facteurs recensés par Bourgault et Lapierre (2000)</b>	<b>Facteurs recensés dans les études de cas</b>
<b>Nature du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de mobilisation</li> <li>• Importance du problème</li> <li>• Vision commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cause très porteuse faisant l'objet d'un consensus social</li> <li>• Niveau de visibilité publique donnée à l'initiative</li> </ul>
<b>Cadre du mandat donné au projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs clairs et unanimes</li> <li>• Résultats concrets et observables</li> <li>• Ressources suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion transparente des ressources budgétaires</li> <li>• Allègements des procédures d'allocations budgétaires</li> <li>• Secrétariat ou direction permanente</li> <li>• Annonce régulière aux participants des progrès réalisés</li> <li>• Contact continu avec les clientèles, le cas échéant</li> <li>• Obligation de reddition de comptes</li> <li>• Direction précise et nombre limité d'enjeux</li> <li>• Mandat formel conféré au ministre responsable et autorité suffisante à l'égard des participants</li> </ul>
<b>Gestion des attentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats immédiats</li> <li>• Problème commun à résoudre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats concrets et observables</li> </ul>
<b>Participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité</li> <li>• Capacité de prendre des risques</li> <li>• Expertise</li> <li>• Valorisation</li> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Investissement de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité (pour certains types de dispositifs)</li> <li>• Préservation de la mémoire organisationnelle</li> <li>• Représentation de l'ensemble des M/O concernés</li> <li>• Flexibilité et souplesse quant à la structure du groupe</li> <li>• Encadrement adéquat des nouveaux membres</li> <li>• Consultation régulière des participants</li> <li>• Reconnaissance de la contribution des membres</li> <li>• Ouverture à l'initiative individuelle</li> <li>• Haut niveau hiérarchique (autorité, expertise, expérience et proximité)</li> </ul>

		du sous-ministre)
<b>Fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture commune propice à l'apprentissage et à la prise de décisions collective.</li> <li>• Pleine collaboration des organisations impliquées dans le processus</li> <li>• Clarification des tâches de chacun</li> <li>• Répartition adéquate de la charge de travail</li> <li>• Soutien des organismes centraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directives claires quant aux rôles des participants</li> <li>• Approche proactive, interactive et pédagogique</li> <li>• Esprit d'inclusion, d'entraide, de confiance, de recherche du consensus, d'interdépendance,</li> <li>• Atmosphère propice à la créativité, à l'innovation et à l'atteinte de résultats.</li> <li>• Communication adéquate entre les rencontres et suivi régulier auprès des membres</li> <li>• Appui des hautes instances politiques et des organismes centraux</li> </ul>

---

## CONCLUSION ET DISCUSSION

---

Cette recherche a permis d'établir un premier recensement des mécanismes de gestion horizontale au gouvernement du Québec. Elle a aussi permis de proposer une typologie sous forme de continuum « invasif » de ces dispositifs. La recherche veut également s'inscrire comme une contribution à la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique. Le Réseau des répondants appuyant celle-ci a fait l'objet d'une attention particulière, comme d'ailleurs l'échantillon de 16 dispositifs a voulu retenir un bon nombre de cas directement (5 cas) et indirectement (5 cas), cas reliés à des problématiques touchant le domaine de la santé publique.

La nature particulière de l'article 54 de la Loi sur la santé publique, justifie la création d'un dispositif comme le réseau des répondants. Cependant, les témoignages obtenus lors de cette enquête illustrent deux phénomènes. Premièrement, le dispositif constitue une solution de rechange à défaut d'obtenir le support suffisant du MCE, ce qui laisse douter de la volonté du gouvernement de vraiment prioriser une réelle prise en compte des déterminants de la santé. Deuxièmement, les ministères sont à priori sensibles aux déterminants de santé publique, mais certains facteurs, tels que les exigences de leur mandat respectif, peuvent prendre le dessus.

Ces réalités requièrent de plus grands efforts de sensibilisation de la part de la direction de la santé publique, tenir un discours soit corporatif pangouvernemental, soit au sujet des avantages que les autres ministères en retireraient.

Des politiques favorables à la santé dans l'ensemble du gouvernement sont susceptibles de réduire les dépenses encourues par le MSSS. Ultimement, sa part importante du budget pourrait être revue à la baisse et redistribuée aux autres ministères. Le fait de chiffrer les économies que peut réaliser le MSSS en conséquence directe de l'action d'un ministère pourrait être utilisé comme incitatif afin de motiver les partenaires dans cette direction. Par exemple, une législation émanant du ministère des Transports pour resserrer la sécurité en motoneige permet de réduire le nombre d'hospitalisations liées à la pratique de ce loisir. Cette loi permettrait éventuellement, si elle était appliquée adéquatement, d'économiser en frais de soins de santé des sommes qui pourraient ultimement être allouées à d'autres fins que la santé. Le fait de chiffrer les impacts potentiels des actions des ministères pourrait changer l'image que les répondants se font du réseau. Ainsi, les efforts de la Direction de santé publique ne visent pas à faire la promotion de l'agenda du MSSS mais bien à contribuer au succès de toute l'organisation gouvernementale.

En raison du contexte particulier dans lequel évolue chacun des dispositifs à l'étude (objectifs, fonctions, culture organisationnelle, etc.), il s'avère difficile de les comparer les uns aux autres, que ce soit entre des juridictions gouvernementales différentes ou au sein d'un même gouvernement. Les facteurs de succès opèrent très différemment d'un contexte à l'autre. Les principales différences de contexte sont le but du dispositif et son caractère ambitieux, la situation de l'opinion publique, le niveau de priorité gouvernementale, la perception chez les hauts fonctionnaires. Par exemple, ici une catastrophe récente agit pour générer le sentiment d'importance d'une cause; là une tradition d'informalité organisation-

nelle fait éviter de trop formaliser les processus, au moins dans un premier temps, etc. Dans cette optique, la lecture de cette analyse doit tenir compte des réalités propres à chaque gouvernement et non pas se présenter comme une recette garante de succès : toutes les études sur les bonnes pratiques en témoignent. L'analyse peut toutefois alimenter la réflexion et sensibiliser les responsables de tels regroupements à des réalités semblables à la leur. Enfin, toute détermination de « succès » s'apprécie par rapport aux ambitions et aux difficultés intrinsèques du dispositif : réussir une expérience facile mérite peut-être moins que peiner à progresser dans un contexte très difficile!

Certains cas à l'étude font état de pratiques horizontales exemplaires, susceptibles d'inspirer d'autres organisations :

- Pour les dispositifs qui visent à sensibiliser les membres autour de préoccupations communes, on peut souligner les réussites du Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles (Canada). Ce succès semble attribuable notamment à sa proximité avec la clientèle et à l'encadrement et au suivi auprès des membres. Certains feront remarquer ici que le succès du dispositif n'est pas toujours en lien avec les résultats de la politique qu'il soutient!
- Pour les structures dont la fonction première consiste à réaliser le suivi et la mise à jour d'une initiative impliquant plusieurs ministères d'un même gouvernement, un cas sort du lot, soit l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ). Son succès semble émaner du niveau hiérarchique élevé des membres et de la nature de ses activités, qui découlent directement du mandat contraignant de mise à jour du plan national conféré au ministère responsable. Des événements assez réguliers rappellent l'importance de la cause défendue, comme l'avait déjà remarqué J. Kingdon (1984) dans les facteurs causant l'émergence des politiques (scandales et catastrophes).
- Parmi les mécanismes de production d'expertise multisectorielle se trouve le Centre intégré d'évaluation de la menace (Canada), qui pratique plusieurs innovations en matière de concertation interministérielle. La sensibilité du dispositif à la rétroaction des partenaires permet de produire une expertise qui répond adéquatement aux besoins de la communauté. L'affectation des participants, détachés de leurs fonctions initiales pour une période de deux ans, permet la création d'une réelle organisation apprenante en continu.
- Le Conseil interministériel provincial (Ontario) propose des pratiques exemplaires en matière de partage d'expertise et de formation continue. Ses réalisations à ce jour dans l'implantation régionale de l'agenda du gouvernement en témoignent. Sa fragmentation régionale et son vaste support émanant de la base permettent une circulation rapide et effective de l'information.

Cette recherche a permis de dresser un portrait de mécanismes de gestion horizontale dont l'utilité fut unanimement réaffirmée par les personnes qui en font partie. Il serait pertinent de suivre les réalisations de certains d'entre eux de manière à relever leurs effets sur les problématiques à l'origine de leur création.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- 6, P. et al. (2002), *Towards holistic governance: the new reform agenda*. Government beyond the Centre Series. Basingstoke: Palgrave.
- Allison, G. (1971), *Essence of Decision*. Boston : Little Brown.
- Bakvis, H. & Juillet, L. (2004), *Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership*. Ottawa : École de la fonction publique du Canada.
- Bourgault, J. & Lapierre, R. (2000), *Horizontalité et gestion publique : rapport final*. Montréal : Centre canadien de gestion.
- Bourgault, J. (2002), *Horizontalité et gestion publique*, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Deputy Ministers' Committee on OPS Transformation (2003), *Partnering Strategy & Framework and Partner Workbook*, OPS Partnering Strategy for Horizontal Initiatives. Toronto: Government of Ontario.
- Gouvernement de l'Ontario (2003), *Stratégie de partenariat des initiatives horizontales : Stratégie de partenariat et cadre de travail*. Toronto : Institut des services axés sur les citoyens.
- Gouvernement du Québec (2007, décembre), *Un projet de société pour le Québec Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, Québec.
- Gouvernement du Québec (2006), *Projet de loi n° 118 - (2006, chapitre 3) Loi sur le développement durable*, sanctionné le 19 avril 2006, Éditeur officiel du Québec.
- Government of Canada (2004), *Backgrounder n°. 13: The Integrated Threat Assessment Centre*, Canadian Security Intelligence Service. Ottawa : Government of Canada.
- Juillet, L. (2000, septembre), *Les conseils fédéraux régionaux et la gouvernance horizontale*, Rapport préparé pour les conseils fédéraux régionaux et le Secrétariat du Conseil du Trésor, Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor, 15p.
- Kingdon J. (1984), *Agendas, Alternatives and public policies*, Little Brown, 240 p.
- Ministère du Conseil exécutif, « Allègement réglementaire et administratif : L'organisation », (en ligne)  
<http://www.mce.gouv.qc.ca/allègement/organisation.htm>. Page Web consultée en avril 2007.

Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 312 p.

Observatoire de l'administration publique de l'ÉNAP (2003, novembre), « Identification des enjeux sociétaux et sectoriels pour l'opérationnalisation du programme de transfert de connaissance et de recherche sur les politiques publiques favorables à la santé et au bien-être », Québec, 164 pages.

Peters, B. G. (1998, janvier), *La gestion d'un gouvernement horizontal : l'aspect politique de la coordination*, Ottawa : Centre canadien de gestion, 75 p.

Sproule-Jones, M. (2000), «Horizontal Management: Implementing Programs across Inter-dependant Organizations», *Canadian Public Administration*, vol. 43, n<sup>o</sup>. 1, p. 93-109.

Watkins, K. E. & Marsick, V. (1993), *Sculpting the Learning Organization : A Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. Boston : Harvard Business School Press, 298 p.

## **ANNEXES**



---

## ANNEXE I

---

### 1 Revue descriptive des cas

Cette annexe décrit les cas retenus pour cette étude. Cette démarche doit permettre, d'une part, d'évaluer la congruence des conditions de succès précédemment mentionnées dans les cas à l'étude et, d'autre part, de découvrir tout autre facteur qui aurait pu échapper aux analyses antérieures.

#### 1.1 Au gouvernement du Québec

##### 1.1.1 Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ); Ministère de la Sécurité publique

###### ◆ Origines et justification

L'Organisation de sécurité civile du Québec voit le jour en 1990, à l'initiative du Comité ministériel de sécurité civile du Québec (CSCQ). Les incidents de St-Basile-le-Grand et de St-Amable durant les années 80 ont mis en relief certaines lacunes au niveau de la coordination entre les acteurs appelés à agir en situation de crise. La stratégie de réponse jadis employée par le Bureau de protection civile s'adressait davantage aux intervenants de première ligne. La structure de commande en cas de sinistre variait ainsi selon sa nature (concept de « lead agency<sup>32</sup>»), et aucune instance de coordination du type n'existait. En 1998, le ministère de la Sécurité publique établit le Plan national de sécurité civile, qui interpelle l'ensemble des partenaires gouvernementaux afin de répondre aux besoins des communautés touchées par les sinistres; l'OSCQ forme un lieu d'échange permanent qui permet de garder le plan national à jour et opérationnel.

La Loi sur la sécurité civile, adoptée en 2001, accorde au ministère de la Sécurité publique un pouvoir de planification des actions des M/O en situation de sinistre. La loi mentionne notamment que :

80. Le ministre de la Sécurité publique établit et maintient opérationnel, en liaison avec les autres ministres et les dirigeants d'organismes gouvernementaux qu'il sollicite, un plan national de sécurité civile [...]

81. Le plan national de sécurité civile détermine [...] les actions spécifiques que chacun est prêt à entreprendre pour atteindre ses objectifs.

La même loi implique une série d'obligations pour les M/O à l'égard du ministère de la Sécurité publique, en matière de collaboration et de participation. La loi stipule que :

61. Les ministères et organismes gouvernementaux sollicités par le ministre lui prêtent leur concours, en matière de sécurité civile, dans les domaines qui relèvent de leur compétence [...]

---

<sup>32</sup> Dans une structure de coordination de type « Lead Agency », outre la nature du sinistre, on tient compte des facteurs suivants : la juridiction dans laquelle l'incident se produit, le mandat légal des ministères à l'égard de l'objet d'intervention et le niveau de ressources disponibles aux intervenants qui se trouvent à proximité des lieux.

En outre, ils participent, selon l'affectation qui leur est attribuée au plan national de sécurité civile, à la mise en œuvre de ce plan ainsi qu'aux exercices d'évaluation et exercices préparatoires.

L'OSCQ voit sa création justifiée par cette double obligation légale; ce dispositif permet d'une part au ministère de la Sécurité publique de garder le plan opérationnel, et amène d'autre part les M/O à participer à sa mise en œuvre, tel que l'exige la loi.

### ◆ **Composition et structure**

Le sous-ministre associé à la sécurité civile et sécurité incendie du ministère de la Sécurité publique agit à titre de coordonnateur gouvernemental de l'OSCQ. Chaque M/O désigne un coordonnateur ministériel en sécurité civile, de niveau sous-ministre adjoint ou équivalent, qui représente son organisation en cas de sinistre. Quoique 40 M/O<sup>33</sup> soient interpellés par le PNSC, les réunions de l'OSCQ regroupent environ une trentaine de coordonnateurs. L'OSCQ bénéficie d'un secrétariat permanent qui prépare les rencontres et s'assure d'en effectuer le suivi auprès des membres. Le groupe se réunit de 6 à 8 fois par année, pendant une demi-journée. Les membres peuvent être appelés à se réunir en situation de sinistre.

### ◆ **Fonctions principales**

De manière générale, l'OSCQ vise la mise en œuvre des orientations en sécurité civile déterminées par le CSCQ. Plus précisément, ce dispositif constitue un lieu d'échange, de concertation, de mise à niveau, de sensibilisation et de partage de perspectives. De plus, environ deux jours par année, le groupe se réunit pour des exercices de simulation en situation d'urgence, qui visent à : placer les partenaires dans des contextes inhabituels, à les garder éveillés à certaines situations, à éviter les chevauchements et les zones grises, et à clarifier le mandat de chacun. Ces exercices d'alerte (surprise ou planifiés) permettent d'évaluer l'efficacité des mécanismes en place pour joindre les partenaires, ainsi que leur temps de réponse. L'OSCQ prévoit la formation de sous-comités pour étudier des questions plus précises et pour préparer les documents qui seront présentés lors des rencontres subséquentes. Les participants sont généralement encouragés à transférer l'information discutée dans les rencontres auprès des intervenants concernés dans les M/O.

### ◆ **Intérêt pour ce dispositif**

L'OSCQ répond aux besoins de flexibilité du gouvernement en matière de concertation (et aux exigences de flexibilité du plan national), offre un lieu permanent d'échange et de contact, entretient les liens entre les acteurs. Elle amène les participants à penser, à s'adapter aux situations. L'OSCQ comporte beaucoup d'avantages si on la compare aux

---

<sup>33</sup> Les ministères des Affaires municipales et des Régions, de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, de la Culture et des Communications, du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, des Finances, de l'Immigration et des Communautés culturelles, de la Justice, des Ressources naturelles et de la Faune, de la Santé et des Services sociaux, de la Sécurité publique, des Services gouvernementaux, du Tourisme, des Transports, du Travail, le Bureau du coroner, le Centre de gestion de l'équipement roulant, la Commission de protection du territoire agricole du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Commission des normes du travail, la Commission des transports du Québec, la Commission municipale du Québec, le Curateur public du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec, l'Office de la protection du consommateur, la Régie du bâtiment du Québec, le Secrétariat aux affaires autochtones, le Secrétariat du Conseil du trésor, Services Québec, la Société d'habitation du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société des traversiers du Québec, la Société immobilière du Québec et la Sûreté du Québec.

modes de concertation employés dans d'autres juridictions. Le « Incident Command System » employé notamment en Colombie-Britannique et aux États-Unis, détermine, selon la nature d'un sinistre, quel ministère doit assumer le leadership et la concertation des partenaires. Ce ministère se voit alors conférer l'autorité de diriger les interventions des autres acteurs gouvernementaux. Dans le cas de l'OSCQ, il s'agit toujours de la même structure de commande, ce qui facilite la prise de décisions (et contribue à régulariser des situations irrégulières). Les responsabilités assignées à chaque M/O émanent d'un consensus, non d'une autorité spontanée, et sont donc plus faciles à accepter, ce qui réduit les frictions entre les acteurs.

#### ◆ Indicateurs de succès

En plus de la longévité du dispositif, on peut inclure l'augmentation du nombre de rencontres au cours des dernières années, à l'initiative du nouveau sous-ministre (coordonnateur). Certains organismes, non porteurs de mission dans le plan national, envoient tout de même un représentant aux rencontres. Ceci témoigne de l'appréciation et de la pertinence du dispositif. D'autres provinces canadiennes souhaitent en connaître davantage sur le mécanisme de l'OSCQ et sur le Plan national de sécurité civile. La coordination par l'OSCQ de la stratégie d'accueil des ressortissants canadiens évacués du Liban en été 2006 représente un exemple d'intervention concertée dont d'autres administrations veulent s'inspirer.

#### ◆ Conditions de succès

D'après la personne interrogée, un tel regroupement ne s'effectue pas naturellement, mais nécessite une **volonté forte**, accompagnée d'une **autorité suffisante** prévue dans la loi. À ce sujet, on rapporte une recrudescence des activités du dispositif dès l'arrivée du nouveau coordonnateur en 2005. De plus, le fait que l'OSCQ **ne soit pas un mécanisme de coercition** et d'évaluation de la performance des M/O contribuerait à motiver les participants et à susciter leur confiance et leur engagement. Enfin, le **caractère consensuel** de la prise de décision rend les rapports entre membres plus harmonieux.

Le **haut niveau hiérarchique** des participants et la nature des **exercices** ajoutent à la motivation déjà élevée du groupe. Les exercices permettent aux participants de s'autoévaluer et d'apporter les correctifs nécessaires. On peut mentionner aussi l'importance de garder une certaine **stabilité chez les participants**, de conserver un noyau de gens expérimentés afin d'assurer le transfert de la mémoire organisationnelle.

**L'importance des effectifs de l'équipe**, tant au ministère de la Sécurité publique que chez les gestionnaires des M/O impliqués, qui doivent rester en contact entre les rencontres, contribue aussi au succès. Il ne suffit pas de réunir des responsables dans la même pièce; le succès d'un tel dispositif nécessite **une certaine qualité de la préparation des réunions** : prévoir les cafés et créer des exercices de fond ne présentent pas les mêmes exigences. Dans ce but, on note, entre autres, la présence d'un **secrétariat permanent**.

Finalement, il faut mentionner le caractère essentiel de la mission dans les cas dramatiques et la survenue récente de plusieurs événements critiques, qui ajoute à la motivation des membres autour de la pertinence de la collaboration. Bourgault et Lapierre écrivaient que la motivation à collaborer dépendait largement du fait de travailler pour une cause importante, voire essentielle : la propension au sacrifice est à ce prix.

### **1.1.2 Comité interministériel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale; Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**

#### **◆ Origines et justification**

La mise sur pied du Comité de lutte contre la pauvreté et à l'exclusion sociale date de juin 2004. La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, entrée en vigueur en 2002, donne suite aux demandes des groupes communautaires et prévoit l'adoption d'un Plan d'action gouvernemental (du même nom). Ce plan, qui se veut une approche concertée de la part du gouvernement, prévoit des actions spécifiques pour chacun des M/O impliqués. La loi ne donne pas au MESS un pouvoir de coordination des actions des ministères, mais lui confère un rôle de conseiller dans l'élaboration des mesures, en vertu de l'article 19 :

«Il (le ministre) donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles en situation de pauvreté et d'exclusion sociale et il est associé à l'élaboration des mesures qui pourraient avoir un impact significatif sur ces personnes et ces familles.

Il incombe aux ministères et organismes du gouvernement de communiquer au ministre les renseignements nécessaires à l'exercice de ces responsabilités. »

La mise sur pied du Comité constitue une des mesures prévues pour favoriser la concertation des partenaires et mettre en œuvre cette disposition. Le dévoilement du Plan d'action, prévu dans la loi en mai 2003, s'est vu repoussé de près d'un an, en raison du retard du gouvernement à adopter le décret d'entrée en vigueur après l'élection générale d'avril 2003.

#### **◆ Composition et structure**

Quatre fois par année, pendant une demi-journée, se regroupent 15 à 20 gestionnaires (directeurs et professionnels) qui représentent un total de 9 M/O<sup>34</sup>. L'ordre du jour est établi par un directeur du MESS et soumis par la secrétaire du comité aux participants pour approbation. Ces derniers peuvent y ajouter des points. Le MESS n'a pas d'autorité formelle sur les autres M/O, mais assure tout de même le leadership du comité, par l'entremise de son sous-ministre adjoint qui agit à titre de président. La moitié des actions prévues au plan d'action relèvent de ce ministère.

#### **◆ Fonctions principales**

Le comité effectue le suivi de la mise en œuvre du plan d'action; on y discute de l'avancée des travaux des partenaires, eu égard aux objectifs. Le dispositif vise à assurer un dialogue permanent entre les M/O qui s'y trouvent affectés. Un sous-comité interministériel, composé de représentants des mêmes M/O, procède parallèlement à l'évaluation de la stratégie. Chaque ministère mandataire du plan d'action doit produire annuellement un rapport qui relate les progrès accomplis par rapport à ses objectifs, et ce, conformément à la Loi.

---

<sup>34</sup> Les ministères de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de la Santé et des Services sociaux, de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, du Travail, des Affaires municipales et des Régions, de l'Éducation, des Loisirs et des Sports, de l'Immigration et des Communautés culturelles, le Secrétariat à la jeunesse et la Société de l'habitation.

### ◆ Intérêt pour ce dispositif

D'après la personne interrogée, le dispositif fournit un lieu d'échange et de concertation afin d'assurer une réelle mobilisation des acteurs et une mise en oeuvre cohérente des différentes mesures du plan d'action. Le comité offre la rare opportunité pour des homologues de différents M/O de se regrouper et d'échanger sur leurs expériences.

### ◆ Indicateurs de succès

D'après la personne interrogée, l'appréciation générale manifestée par les membres et la solidarité du groupe témoignent du succès du dispositif.

### ◆ Conditions de succès

Le dispositif **ne constitue pas un lieu formel d'autorité**, ce qui facilite l'adhésion et l'ouverture des participants. Cette condition limite les réflexes défensifs des membres et incite à la coopération. De plus, **l'objectif très porteur** de la politique, soit la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, accentue le niveau de motivation et de mobilisation du groupe.

On peut mentionner la **capacité d'adaptation** du dispositif aux besoins des membres. Les contraintes de temps obligent les responsables à limiter le nombre de sujets à l'ordre du jour. Afin de contrer ce manque de temps, on donne la **possibilité aux participants de tenir des réunions bilatérales** avec les responsables du MESS; cela permet alors d'approfondir certaines questions spécifiques, tout en conservant le temps des réunions générales pour les aspects communs. Il faut mentionner la **flexibilité de l'ordre du jour**, qui invite les participants à ajouter des sujets lorsqu'ils le jugent nécessaire.

#### 1.1.3 Réseau des répondants ministériels en allégement réglementaire et administratif; Ministère du Conseil exécutif

### ◆ Origines et justification

Le réseau des répondants ministériels en allégement réglementaire et administratif existe depuis 1996 et relève du ministère du Conseil exécutif (MCE). Ce dispositif voit le jour dans le contexte des grands sommets socio-économiques de Québec et de Montréal, à la suite desquels le gouvernement s'engage à revoir à la baisse le fardeau réglementaire et administratif imposé aux entreprises. De cet engagement découlent une série de priorités, entérinées dans le Plan d'action du gouvernement en matière d'allégement réglementaire et administratif de 2004, qui s'étend sur plusieurs années et dont on confie l'application aux ministères et organismes du gouvernement. Des demandes spécifiques sont donc adressées aux sous-ministres et dirigeants d'organismes.

### ◆ **Composition et structure**

Le réseau des répondants comprend des représentants de 16 ministères<sup>35</sup> et de 21 organismes, tous touchés par la politique en question, désignés par délégation directe de leur sous-ministre ou dirigeant d'organisme. Les réunions se tiennent deux fois par année, pendant une demi-journée. Les directions les mieux représentées sont : affaires juridiques, planification, étude des politiques, secrétariats, bureaux de sous-ministres et autres entités de coordination. La direction de l'allégement réglementaire et administratif, rattachée au Secrétariat du comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable (SCMPEDD) du MCE, s'assure du bon fonctionnement du dispositif.

### ◆ **Fonctions principales**

Le Réseau existe en vertu du mandat attribué au SCMPEDD, qui consiste notamment à « sensibiliser les ministères et les organismes à la nécessité d'alléger le cadre réglementaire et administratif imposé aux entreprises<sup>36</sup> ». Le Réseau agit à titre de relayeur d'information du MCE : les représentants se rencontrent pour des séances de sensibilisation aux enjeux liés à la réduction des formalités administratives et à l'allégement réglementaire. On assiste aussi parfois à des présentations d'experts issus du secteur privé. Les répondants sont tenus de diffuser l'information auprès de leurs instances respectives. Certains sujets abordés nécessitent un suivi ou des actions spécifiques de la part de certaines directions au sein des M/O représentés.

### ◆ **Intérêt pour ce dispositif**

L'allégement ne se réalise pas toujours de façon spontanée dans les M/O. Le dispositif permet de montrer aux participants les avantages pour le gouvernement et la société d'une réglementation responsable et intelligente (« Smart Regulation ») et de l'allégement des exigences réglementaires et des formalités administratives. Le Réseau favorise la responsabilisation des participants à l'égard de cette politique.

Ainsi, les activités permettent au gouvernement d'assurer le suivi et la continuité de la politique d'allégement. En effet, la crédibilité du gouvernement repose sur sa capacité à respecter ses engagements dans le temps. Toutefois, beaucoup d'initiatives pangouvernementales ne survivent pas au changement de garde. L'information diffusée dans les rencontres répond aux besoins des M/O en appuyant la reddition de compte. D'après les personnes interrogées, un tel dispositif constitue un outil important dans la mise en œuvre et le suivi d'une politique horizontale.

---

<sup>35</sup> Ministère des Affaires municipales et des Régions, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, ministère de la Culture et des Communications, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, ministère des Finances, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Ministère de la Justice, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, ministère de la Sécurité publique, ministère des Transports du Québec, ministère du Tourisme, ministère du Travail, ministère du Revenu.

<sup>36</sup> Ministère du Conseil exécutif, « Allégement réglementaire et administratif : L'organisation ». (en ligne) <http://www.mce.gouv.qc.ca/allégement/organisation.htm>. Page consultée en avril 2007.

### ◆ Indicateurs de succès

On peut d'abord souligner la longévité du dispositif, soit onze ans, quatre gouvernements et trois premiers ministres. L'assiduité des M/O constitue un indicateur de succès; les participants s'assurent eux-mêmes de désigner un remplaçant lorsqu'ils quittent leur poste.

### ◆ Conditions de succès

Pour ce type de dispositif, la **rotation des participants** constitue paradoxalement une condition de succès, alors qu'en gestion horizontale elle représente normalement un défi (Bourgault, 2000). En effet, la mobilité qu'on trouve dans la fonction publique favorise la sensibilisation des nouveaux venus aux principes d'allégement. D'ailleurs, les personnes interrogées rapportent une certaine baisse d'assiduité chez les membres plus anciens. De cette façon, ce type de dispositif facilite le transfert de la mémoire organisationnelle.

La **volonté politique forte** derrière la politique d'allégement, dont la **responsabilité relève d'un organisme central** (MCE), constitue aussi une condition de succès du dispositif. En effet, le degré d'autorité conféré au dispositif encourage la participation des M/O touchés par la politique. Une **direction permanente** permet d'assurer le bon fonctionnement du Réseau, notamment en fixant l'ordre du jour et la date des rencontres. La **production d'une publication** sous forme d'un bulletin de nouvelles qui relate la mise en œuvre de la politique et qui est diffusé sur Internet en augmente la **visibilité auprès de la population** et contribue à motiver les participants.

Le fait de **chiffrer les objectifs** de cette politique (réduction de 20 % du coût des formalités administratives) ajoute du poids à l'initiative. Le MCE s'attend à un rendement réel de la part des M/O, qui doivent se responsabiliser vers l'atteinte des objectifs. **L'obligation de rendre des comptes**, par l'entremise du rapport annuel, constitue un moyen efficace de susciter l'adhésion et la participation. En effet, l'information diffusée lors des rencontres vise à appuyer les M/O dans la production de leur rapport annuel. Il est dans l'intérêt des M/O touchés par la politique d'assister aux rencontres, en raison de la **pertinence de l'information** diffusée.

#### 1.1.4 Réseau des répondants pour la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique; Ministère de la Santé et des Services sociaux

Le Réseau des répondants pour la mise en œuvre de l'article 54 constitue un dispositif de sensibilisation qui vise à promouvoir l'adoption de politiques favorables à la santé dans les différents secteurs d'activité du gouvernement ainsi qu'à mieux évaluer les risques et proposer des mesures d'atténuation, le cas échéant. Il cherche, dans chacun des ministères, à compter sur des personnes-ressources sensibles aux questions relatives à la santé publique. La Loi sur la santé publique fut adoptée en 2001 et son article 54 est entré en vigueur en juin 2002. L'article 54<sup>37</sup> donne au ministre de la Santé et des Services sociaux un droit d'opinion lors de l'élaboration, par les M/O, de mesures prévues par les lois et règlements et les oblige à le consulter sur les mesures susceptibles de présenter un impact significatif sur la santé de la population. L'approche de la gestion horizontale veut permettre

<sup>37</sup> De fait il est un conseiller privilégié du gouvernement et des autres ministres. L'article 54 est reproduit à la note de bas de page 29.

d'intervenir dès les premières étapes du processus d'élaboration des projets de lois et règlements (Bourgault, 2002).

Dans la pratique, l'article 54 implique de nouvelles procédures pour les ministères, qui doivent désormais tenir compte des impacts potentiels et significatifs sur la santé de leurs projets de lois et de règlements. Afin d'assurer le respect de ces nouvelles exigences, le ministère se dote d'une stratégie à deux volets : la mise sur pied d'un mécanisme intragouvernemental d'évaluation d'impact, et le développement et le transfert des connaissances. Le réseau des répondants s'inscrit principalement dans le premier volet; ce dispositif vise l'intégration des nouvelles procédures dans le travail des ministères.

Ce dispositif horizontal de nature incitative comporte donc plusieurs avantages. Les pressions de l'agenda et les missions parfois contradictoires des ministères peuvent inciter les administrateurs à négliger la considération des impacts sur la santé dans les étapes préliminaires du processus législatif. Par ailleurs, on imagine mal qu'une proposition législative soit bloquée ou retardée par le ministre de la Santé et des Services sociaux au moment de son dépôt au Conseil des ministres. Ainsi, malgré le pouvoir d'opinion dont jouit le ministre de la Santé et des Services sociaux, en tant que lieu de passage légalement obligé d'un projet pouvant avoir un impact significatif sur la santé de la population, le fait de bloquer un projet de loi ou de règlement dans les dernières étapes du processus créerait de nombreuses difficultés dans la pratique. À cette étape tardive du processus, il devient difficile et coûteux de renvoyer les mémoires au ministère initiateur et de commander des études d'impacts supplémentaires. De là tout l'intérêt d'intervenir en amont par ce dispositif qui promeut une approche de sensibilisation plutôt que d'affrontement.

#### ◆ **Le point de vue du responsable du réseau**

La direction responsable du dossier a retenu, comme dispositif de concertation et de sensibilisation, l'idée de convier des représentants des ministères à des rencontres de sensibilisation. En plus de ces rencontres, une série d'outils a vu le jour afin de guider l'action des ministères. Ces efforts investis par la Direction générale de la santé publique permettent « d'entretenir le dossier », c'est-à-dire de rappeler aux partenaires l'importance de sa prise en compte effective. Contrairement à d'autres clauses d'impact prévues par la législation québécoise (pauvreté et exclusion sociale / métropole et régions), les impacts sur la santé **n'occupent pas de rubriques particulières** et explicitement réservées sur les formulaires de mémoires devant être soumis au Conseil des ministres.

#### ◆ **Composition et structure du réseau**

Le réseau réunit environ deux fois par année, pendant une demi-journée, des représentants de la quasi-totalité des ministères<sup>38</sup>. Les participants, des professionnels pour la plupart, proviennent principalement des instances de direction de leurs ministères respectifs ou du secteur de planification stratégique. Le Service des orientations en santé publique établit l'ordre du jour et le soumet pour approbation aux participants, qui peuvent y ajouter des points.

---

<sup>38</sup> 16 sur 19; les ministères des Finances, du Revenu et des Relations internationales s'estiment moins interpellés par l'article 54 et choisissent de laisser leur siège vacant.

### ◆ Fonctions principales

La fonction première du réseau consiste à sensibiliser, appuyer, soutenir, encadrer les ministères afin qu'ils développent des processus d'évaluation d'impacts. Le dispositif permet de recueillir la rétroaction des participants sur la stratégie et offre un lieu d'échange sur les pratiques exemplaires. Les participants prennent aussi part à l'élaboration et à l'évaluation des outils destinés aux ministères pour soutenir la prise de décision. Parallèlement aux rencontres, des liens de communication (informels) sont en place entre les autres ministères et le MSSS, et un bulletin d'information (« Le 54 ») permet de suivre la mise en œuvre de la stratégie. Ultimement, on cherche à créer, avec le dispositif, des ambassadeurs de l'article 54 dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

### ◆ Intérêt pour ce dispositif

D'après la personne rencontrée, l'entérinement dans la loi de la clause d'impact sur la santé ne garantit pas l'adhésion totale des ministères assujettis; certains pourraient percevoir les nouvelles exigences comme un fardeau supplémentaire dans leur champ d'action. De plus, le pouvoir d'initiative qui revient au ministre de la Santé paraît invasif à certains. Ces éléments, combinés à la part importante du budget du MSSS, peuvent susciter des réactions négatives qui risquent de nuire à l'efficacité de la mise en œuvre de l'article 54. Le Réseau des répondants, qui se veut non intrusif, permet de briser cette image et de susciter la participation et l'adhésion des partenaires. Ce dispositif répond aux grands besoins d'accompagnement des partenaires ministériels en ce qui concerne la mise en œuvre de l'article 54.

### ◆ Indicateurs de succès

Le succès du dispositif s'évalue de deux façons : par le nombre de demandes d'évaluation d'impacts provenant des ministères et par le moment auquel ces demandes sont effectuées car il faut que les demandes se situent le plus en amont possible du processus d'élaboration des lois et règlements. Ces deux éléments permettent d'évaluer à la fois le niveau d'intégration des nouvelles procédures dans les ministères et l'évolution des mentalités des partenaires à cet effet. D'ailleurs, l'interviewé remarque une augmentation des demandes depuis la reprise des activités du réseau des répondants en mai 2004, après une période d'accalmie.

### ◆ Conditions de succès

La survie et le bon fonctionnement du dispositif dépendent d'une volonté forte de la part du MSSS, en particulier de la Direction générale de la santé publique, d'améliorer la santé de la population par l'application de l'article 54. L'adhésion des participants ne s'effectue pas spontanément et nécessite une **approche proactive** de la part du MSSS.

**L'approche pédagogique, non autoritaire**, choisie par le MSSS facilite l'atteinte des objectifs (évolution des procédures, sensibilisation, etc.). On évite le plus possible d'alimenter l'image de ministère tout-puissant qui perdure dans certains ministères. **L'interactivité** du dispositif contribue à modifier cette image, en laissant les répondants partager leurs préoccupations à l'égard des nouvelles procédures et proposer des façons de les améliorer.

Le succès de ce type de réseau se voit facilité par la **stabilité de ses membres**. La mobilité au sein du réseau, comme après le changement de gouvernement en avril 2003, retarde l'avancée des travaux et nuit à la synergie du groupe. **Des rencontres régulières et plus fréquentes** permettraient de créer des relations de travail durables avec les répondants, afin de les rendre davantage porteurs du dossier de la santé publique dans leur organisation respective.

#### ◆ **Le point de vue des répondants du réseau**

Les démarches entreprises dans le cadre de cette recherche visent ultimement à documenter les façons d'améliorer la concertation des ministères autour d'un enjeu commun, en l'occurrence la santé publique. Les études de cas permettent de répertorier certains facteurs facilitant l'atteinte des résultats et améliorant le niveau d'adhésion des participants à ce dispositif horizontal. La mobilisation des acteurs autour d'un dossier qui émane d'un ministère sectoriel nécessite beaucoup d'ingéniosité de la part de la direction qui en assume la responsabilité, ce qui justifie la réflexion d'apprentissage sur les pratiques.

#### ◆ **Composition et structure du réseau : le profil des répondants**

Un échantillon de huit participants du réseau, soit la moitié des membres du réseau, fut choisi aléatoirement pour apprécier son fonctionnement. Les entretiens ont eu lieu au printemps de 2007. Sept participants agissent à titre de répondant depuis au moins deux ans pour une moyenne de 2 ans et 4 mois<sup>39</sup>, chacun ayant participé à au moins trois rencontres<sup>40</sup>. Les personnes interviewées proviennent principalement des directions suivantes : secrétariat général du ministère, bureau du sous-ministre ou du sous-ministre adjoint et direction générale des politiques. Les critères qui justifient le choix des membres du réseau varient d'un ministère à l'autre : en effet, la nature transversale du dossier incite certains sous-ministres à le gérer à partir de leur propre bureau, tandis que d'autres préfèrent le confier à la direction des politiques ou au secrétariat du ministère. Le groupe de personnes interrogées comprend des agents de recherche, des conseillers et des adjoints; tous ont le statut de professionnel et la moitié semble loger au centre décisionnel du ministère (ex : Bureau des sous-ministres ou secrétariat général). Trois des membres du réseau qui furent interrogés ignorent pourquoi ils ont été choisis, les autres justifient leur choix par leurs connaissances juridiques (1), leur implication dans les clauses d'impact (2) et leur implication dans les dossiers de coordination (2). Cinq de ces répondants disent participer à d'autres dispositifs horizontaux.

#### ◆ **Perception : leur niveau d'implication dans le réseau de l'article 54**

À la question « Comment évaluez-vous votre degré d'implication au sein du Réseau des répondants ? » six répondants se disent très peu (3) ou peu (3) impliqués, les deux autres se disent très ou assez impliqués. Certaines des personnes interrogées se sentent peu interpellées par l'article 54, dans la mesure où elles ne considèrent pas que les actions de leur ministère aient un impact significatif sur la santé de la population. Un seul des répondants vient d'un ministère qui aurait effectué une demande d'EIS. Deux répondants croient qu'il ne relève pas de la mission de leur ministère de proposer des pièces législatives promou-

---

<sup>39</sup> Aucun commentaire « isolé » du répondant ayant moins d'un an d'expérience ne fut retenu.

<sup>40</sup> Les membres ont participé à une moyenne de 3,75 rencontres.

vant la santé. Alors que la loi oblige les ministères à consulter le MSSS sur toute mesure pouvant présenter un impact significatif sur la santé, seulement deux des répondants interrogés affirment avoir entrepris des démarches à ce sujet. D'ailleurs, un des répondants souligne (et vante) la « souplesse et le caractère non contraignant » de l'article 54, et note le flou qui existe autour de la notion de santé. Ces réponses témoignent de l'importance de compter sur des membres intimement convaincus par, et effectivement engagés dans les objectifs du dispositif.

#### ◆ **L'article 54 : perception de l'état du déploiement du dispositif**

Les interviewés semblent assez partagés au sujet de la compréhension et de l'utilisation des procédures d'ÉIS dans leur ministère. Selon les résultats de cette enquête, cinq croient qu'il y a compréhension et utilisation tandis que les trois autres se montrent perplexes à cet égard. Pour la plupart, le besoin d'en tenir compte dans le processus législatif ne se serait jamais encore présenté. On estime qu'il s'agit d'un processus dont le développement nécessitera patience et soutien. Les trois-quarts des répondants jugent adéquats les liens de communication à ce sujet entre leur ministère et le MSSS.

#### ◆ **L'article 54 : perception des impacts**

La perception des répondants à l'égard des impacts de l'article 54 se situe à l'intérieur des catégories établies lors de la dernière enquête effectuée par les chercheurs de l'ENAP en 2003<sup>41</sup> : on la croit utile soit parce qu'elle éclaire la décision (2 cas); trois des huit répondants estiment que la santé étant déjà une préoccupation constante de leur ministère avant son introduction, l'article 54 a eu peu d'impact dans la pratique mais l'un d'eux y voit l'avantage de réaffirmer l'importance de la santé publique. On peut croire à une certaine évolution des mentalités depuis 2003 : alors que 11 % des personnes interrogées à l'époque attribuaient à l'article une trop grande ingérence dans les affaires des ministères et y voyaient des possibilités de résistance, aucun des répondants n'abonde dans cette direction dans la présente enquête<sup>42</sup>.

Trois des personnes interrogées estiment que l'article 54 s'appuie sur de bonnes intentions, mais introduit de nouvelles pratiques complexes et difficilement applicables dans la réalité. Un de ces répondants pense que cette disposition témoigne d'une attitude « bon enfant » : elle part d'un bon principe, mais son application reste fragile en raison de l'impossibilité dans la pratique de bloquer des priorités qui émanent du premier ministre, par exemple. Le même répondant avance aussi que l'ajout de dispositions comme l'article 54 rend le travail des ministères plus compliqué.

#### ◆ **Les rôles principaux des répondants eu égard à l'article 54**

Six répondants affirment que leur rôle n'implique qu'une faible charge de travail additionnelle, laquelle se traduit principalement par la participation aux réunions. Deux membres situent leur charge de travail supplémentaire dans une perspective ministérielle, soit de do-

<sup>41</sup> Observatoire de l'administration publique de l'ENAP (2003, novembre), *Identification des enjeux sociétaux et sectoriels pour l'opérationnalisation du programme de transfert de connaissance et de recherche sur les politiques publiques favorables à la santé et au bien-être*. Québec, 164 pages.

<sup>42</sup> On doit toutefois tenir compte des différences au niveau des échantillons, qui limitent la capacité de mise en commun avec les résultats de la présente enquête.

cumenter et d'analyser des impacts sur la santé. L'ampleur de la tâche des répondants varie grandement selon la nature des projets soumis et la façon que chacun a d'interpréter son rôle dans le réseau.

Ils sont très largement satisfaits de leur participation aux réunions : si une moitié estime que c'est surtout le MSSS qui y prend la parole, l'autre trouve que le temps de parole se trouve également partagé entre les représentants du MSSS et ceux des ministères. Tous se disent satisfaits de pouvoir s'y exprimer en toute liberté et autant qu'ils le souhaitent.

#### ◆ Diffusion de l'information dans les ministères

À la question « l'information sur les procédures d'ÉIS est-elle diffusée dans votre ministère? », on répond majoritairement qu'il y a diffusion : cinq interviewés identifient divers types de diffuseurs formels, un autre note le caractère informel de la diffusion, tandis que les deux autres répondants trouvent qu'elle n'est pas diffusée. Un seul observe une multiplicité de diffuseurs. Aucun mandat formel n'est confié aux répondants pour diffuser les procédures d'évaluation d'impact sur la santé (ÉIS) au sein de leur ministère respectif.

À la question « quelle est l'implication des membres pour diffuser l'information? », cinq participants parmi les huit interrogés se disent très ou assez impliqués dans la diffusion des procédures d'ÉIS au sein de leur ministère, peu importe la vocation (sociale, économique, etc.) de celui-ci ou l'opinion qu'ils ont sur la pertinence du réseau. Enfin, six participants sur huit croient jouer un rôle très ou assez important au sein de leur ministère pour la diffusion des procédures et outils d'appui aux ÉIS.

Chacun doit trouver des solutions qui pourront s'adapter à la réalité de son ministère. La transmission de l'information semble dépendre de la direction d'appartenance des répondants et de la perception qu'ils entretiennent quant au rôle que leur ministère doit jouer à l'égard de la santé publique. Les répondants appartenant aux bureaux du sous-ministre ou au secrétariat général arrivent plus facilement à pousser le dossier vers le haut, ce qui en facilite la diffusion dans toute l'organisation. Un de ces informants affirme d'ailleurs que le bureau du sous-ministre détient le leadership pour transmettre les commandes aux directions concernées et pour s'assurer que les analyses se fassent. À l'inverse, les répondants à la direction des politiques de leur ministère se sentent peu impliqués dans la diffusion de l'information et confient ce rôle à d'autres instances. Une de ces personnes souligne qu'en l'absence d'un mandat spécifique à cet effet, il s'avère difficile de convaincre les autorités de son ministère de l'importance d'un dossier qui provient de l'extérieur.

Les modes de diffusion se présentent dans une optique minimaliste chez certains répondants: en l'absence d'un mandat à cet effet, un répondant se contente d'informer les principaux gestionnaires à la direction générale des politiques, tandis qu'un autre répondant transmet la documentation au secrétariat général du ministère. À l'inverse, un des interviewés travaille à la mise à jour d'une règle de gestion qui s'applique aux documents envoyés au Conseil des ministres et qui inclut les informations relatives aux EIS. Cette personne a fait une présentation au bureau du sous-ministre afin de pousser le dossier vers le haut et lui donner plus de visibilité. Un autre répondant affirme transmettre l'information vers le bureau de son sous-ministre adjoint, qui s'occupe de la diffuser aux directions concernées. De plus, il inclut la documentation à une banque de données accessible pour toutes les directions du ministère. Quatre des interviewés relèguent la diffusion des procédures d'ÉIS à la

direction des services juridiques, qui s'occupe de la rédaction des projets de loi et règlements.

#### ◆ **La sensibilisation des collègues**

La moitié des répondants estiment que transmettre au MSSS les préoccupations de leurs collègues à l'égard des nouvelles procédures constitue un rôle assez ou très important. L'autre moitié croit jouer un rôle modérément important dans la **sensibilisation** de leurs collègues aux déterminants de santé. Un de ces interviewés voit difficilement comment ces principes pourraient s'appliquer à la mission de son ministère. Deux autres prétendent que leur rôle est amoindri en raison du haut niveau de sensibilisation des directions concernées à l'égard de ces principes avant même l'introduction de l'article 54.

#### ◆ **La promotion des procédures et outils destinés à appuyer les procédures d'ÉIS**

Une majorité (5) de répondants trouvent très important (1) ou assez important (4) de promouvoir au sein de leur ministère les procédures et outils qui appuient les procédures d'ÉIS. Les trois autres estiment que ce mandat et cette documentation appartiennent au MSSS et que le travail à faire s'établit au cas par cas.

#### ◆ **Le retour de l'information vers le MSSS**

La moitié des interviewés estime que le rôle de renseigner le MSSS est très ou assez important tandis que deux autres le trouvent très peu important. On souligne le peu d'appétit des collègues à ce sujet: les suggestions seraient faites à même les formulaires ou encore de manière directe lorsque des contacts existent avec les employés du MSSS.

#### ◆ **L'intérêt du dispositif**

Tous les interviewés croient que le réseau constitue un outil important pour faciliter l'intégration des procédures d'ÉIS dans les ministères; une des personnes interrogées qualifie même le dispositif d'essentiel. Pour un autre « (...) il accentue la conscientisation des collègues et la prise en compte d'autres dimensions dans les ministères. On découvre des liens insoupçonnés entre certains secteurs d'activité et la santé publique. » Presque tous les répondants (7/8) trouvent que le réseau des répondants permet d'instituer des ambassadeurs (personnes-ressources) de l'article 54 dans chacun des ministères.

La majorité des informants (5 sur 8) est d'avis, à différents degrés, que le réseau contribue à améliorer le rendement de leur ministère en regard aux procédures d'ÉIS. Trois autres, l'un d'eux se trouvant très en désaccord, estiment qu'ils « auraient pu s'en passer », ou « n'avaient pas eu à s'en soucier avant » ou arriveraient aux mêmes résultats sans ce dispositif.

Selon les répondants, l'intérêt du dispositif réside notamment dans la richesse de l'information échangée durant les rencontres. Les énoncés recueillis concernent non seulement la qualité de l'information, mais aussi le simple fait de pouvoir discuter avec leurs homologues. À ce titre, une personne déplore la rareté de ces échanges entre les ministères, qui s'avèrent utiles pour développer une perspective gouvernementale.

Les discussions portent sur le partage d'expériences entre les participants. Le dispositif permet d'accentuer la sensibilisation et la conscientisation et facilite la prise en compte des dimensions de santé dans les ministères. Une des personnes interrogées souligne que la participation au Réseau lui permet de rendre compte de la mission horizontale de son propre ministère.

Un informant souligne un autre avantage: le fait de tenir des rencontres régulières témoigne du sérieux et du haut niveau d'implication des gens du MSSS à l'égard de l'article 54. Cela promeut l'importance des questions de santé publique. Le dispositif témoigne ainsi de l'engagement du MSSS à l'égard du dossier.

#### ◆ Conditions de succès

Quelles conditions assureraient le mieux le succès du dispositif, et de manière plus large, favoriseraient le plus la prise en compte effective des déterminants de santé dans les ministères?

Les interviewés ont eu à se prononcer successivement au sujet de chacun des cinq facteurs suivants de succès. L'ordre des éléments proposés fut différent mais le tableau 2 reproduit la hiérarchie donnée aux facteurs d'importance.

**Tableau 2 : Hiérarchie des facteurs de succès selon les membres du réseau**

	Très important	Assez	Modérément	Peu important
<b>Stabilité des participants</b>	2	6		
<b>Autorité formelle émanant d'un organisme central</b>	3	3	0	2
<b>Rencontres fréquentes et régulières</b>	1	4	1	2
<b>Niveau hiérarchique élevé des participants</b>	1	3	2	2
<b>Séances de formation des membres (sur 7 : 1 NSP)</b>	2	1	1	3

**La stabilité chez les participants.** La majorité des répondants partage l'avis que le taux de roulement, quoique inévitable, nuit à la synergie du groupe et, de façon plus large, au fonctionnement du dispositif. La mouvance chez les participants entraîne une fuite de l'expertise et oblige un recommencement continu, ce qui implique des pertes de temps

lors des rencontres. Un répondant suggère qu'une rencontre de « mise à niveau » préalable aux rencontres régulières soit envisagée.

**Il faut un appui solide de la part du Conseil exécutif.** Trois répondants souhaitent un support émanant du centre en faveur de l'article 54. Ceci se traduirait de deux façons : on veut une rubrique sur les mémoires afin de documenter les impacts sur la santé et, surtout, on veut que le Comité ministériel du développement social, éducatif et culturel communique au début de chaque session à la Direction générale de la santé publique du MSSS, les projets législatifs à venir. L'ajout d'une simple rubrique au mémoire envoie dans l'organisation le message qu'il ne s'agit pas d'un dossier suffisamment important et prive le MSSS de moyens pour appliquer leur clause d'impact, l'obligeant à effectuer un suivi constant pour la « garder en vie ». Ainsi, des études d'impacts ont parfois cours à un point trop avancé dans le processus, cela, malgré que des décisions aient été prises depuis longtemps. Notons qu'un répondant affirme que telle mention n'aurait pas les effets escomptés, parce que trop formaliste. Sur le deuxième point, un répondant souhaite que la Direction générale de la santé publique, informée plus tôt dans le processus, puisse évaluer les impacts potentiels et intervenir en amont auprès des ministères concernés. L'application de l'article 54 bénéficierait de plus de vigilance de la part du MCE<sup>43</sup>. La question de l'appui du MCE a depuis mobilisé des efforts: un analyste du MCE veille maintenant de près à l'identification des cas susceptibles d'attirer l'attention du réseau et un secrétaire-adjoint de ce ministère est venu rencontrer les membres du réseau lors d'une réunion.

Les affirmations des répondants sur l'importance de l'appui du MCE correspondent assez fidèlement aux conclusions de Bakvis et Juillet (2004) quant au rôle des organismes centraux dans les succès des initiatives horizontales. Le tableau 3 offre une base de comparaison entre les deux études et met en relief les lacunes du Réseau des répondants à cet effet.

**Tableau 3 : Mise en commun des conditions recensées par Bakvis et Juillet (2004) et celles mentionnées par les répondants quant à l'appui des organismes centraux**

Le rôle des organismes centraux, selon Bakvis & Juillet (2004)	L'appui du Ministère du Conseil exécutif, selon les répondants à l'article 54 (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Appui continu offert aux M/O partenaires de l'initiative</li> <li>•Clarté du mandat de chacun</li> <li>•Autorité suffisante conférée aux structures de coordination, adéquatement communiquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajout d'une rubrique aux mémoires</li> <li>•Support informationnel au MSSS via son comité ministériel</li> </ul>

**Il faut des rencontres fréquentes et régulières et un suivi adéquat.** La fréquence des rencontres varie évidemment avec la mission du dispositif : certains sont plus exécutifs tandis que d'autres se font plus formatifs ou consultatifs. La majorité des répondants soulignent l'importance de réunir le groupe sur l'article 54 au moins deux fois par année, ainsi que d'assurer un contact fréquent entre les rencontres. On mentionne que le dispositif pourrait bénéficier d'un suivi plus rigoureux et d'un meilleur contact entre les membres au

<sup>43</sup> Il faut toutefois se demander si la chose est possible, si l'information n'est pas trop « sensible ».

moyen de communications régulières. Un des répondants avoue même qu'il oublie le dispositif entre les rencontres et qu'il devient difficile de s'y re-familiariser lorsqu'il reçoit une convocation : l'absence d'études régulières et de directives nuit au dispositif. Il indique qu'une fois l'information transmise à la direction concernée, il n'a plus de rôle à jouer à l'intérieur de son ministère jusqu'à la prochaine rencontre. En somme, plusieurs ressentent un besoin de régularité et de fonctionnalité.

#### ◆ **Susciter l'adhésion des ministères**

Pour susciter l'adhésion, trois suggestions apparaissent dans les sections « ouvertes » des questionnaires : deux portent sur la justification du dispositif et l'autre a trait à la clarté du mandat.

Deux répondants soulignent l'importance pour la Direction générale de la santé publique de « rejoindre les répondants sur leur terrain », en apportant **des exemples concrets d'incidences indirectes sur la santé**, selon le secteur d'activités. Certaines réponses suggèrent une méconnaissance de la part du MSSS des réalités des ministères (deux cas); certains trouvent le MSSS trop peu pratique dans ses approches, ce qui ne favoriserait pas le dialogue (deux cas); on ressent chez d'autres (deux cas) une impression de grande distance entre les interlocuteurs en santé publique et les objectifs poursuivis par leur ministère : il faudrait mieux fonder les plaidoyers pour mieux convaincre.

Un interviewé croit que le MSSS doit investir plus d'efforts pour convaincre les ministères de la pertinence du dispositif; il estime que l'intervention en amont du processus législatif s'appuierait sur la croyance que les ministères « soient (ou aient été dans le passé) irresponsables et négligents dans leur prise en compte des impacts sur la santé ». Pour lui, le MSSS doit appuyer cette idée sur des faits avant de mettre sur pied un réseau de sensibilisation.

Deux informants croient que les membres doivent jouir d'un **mandat clair** quant à la diffusion de l'information dans les ministères. Les sous-ministres et les ministres, selon l'un d'eux, devraient mieux favoriser cette diffusion et même y participer. Un répondant affirme qu'on ne peut compter sur la seule bonne volonté des gens pour faire avancer ce dossier, non pas à cause de mauvaise volonté de leur part, mais plutôt à cause de la charge de travail déjà imposante que représentent leurs propres dossiers.

#### ◆ **Les forces et les défis**

Des questions ouvertes cherchaient à repérer les forces et les défis du dispositif dans son état au printemps 2007. On les retrouve ici regroupés et classés par ordre d'importance allant du plus important élément au moins important. Dans le cadre de questions ouvertes la convergence des réponses est particulièrement significative car aucun stimulus particulier ne fut proposé aux répondants. Par ailleurs, il est possible que certains éléments de réponse aient pu recueillir plusieurs approbations s'ils étaient proposés dans le cadre d'un éventuel questionnaire fermé.

### ◆ Forces identifiées

Sept répondants identifient des forces. Celle qui revient le plus souvent est de permettre les échanges entre les participants (3 cas). Suivent avec deux mentions chacune, le fait d'accéder à la documentation du MSSS, puis la possibilité d'élaborer des outils de travail en cette matière.

### ◆ Défis identifiés

Le premier défi est de faire en sorte que les employés des ministères autres que le MSSS se sentent concernés par les enjeux de santé publique et puissent facilement les relier à leurs problématiques ministérielles: trois des huit répondants identifient ce défi. Suivent ensuite, identifiés chacun par deux interviewés, le défi d'intervenir à temps dans le processus décisionnel et celui d'élever le niveau hiérarchique des membres pour qu'ils soient plus influents dans leur ministère. Le défi des filtres hiérarchiques et organisationnels limite la capacité d'user d'influence, dira l'un d'eux. Deux des répondants manifestent des préoccupations face à leur capacité de pousser le dossier jusqu'aux autorités de leur ministère. On suggère, là où ce n'est pas déjà le cas, de confier la diffusion du dossier au secrétariat général ou au bureau du sous-ministre, qui occupent un positionnement plus central au sein du ministère. Enfin une personne estime que la trop grande amplitude du champ d'intervention de la santé publique constitue un facteur majeur de difficulté.

En conclusion, l'article 54 semble bien reçu et le dispositif que constitue le réseau doit se raffiner au fil de ses apprentissages. Les membres interviewés présentaient une certaine diversité de sentiments : les enthousiastes majoritaires qui demandent plus de moyens organisationnels et les sceptiques (minoritaires) quant aux buts ou à la pertinence de l'article 54. Quelques pistes d'amélioration sont suggérées: ne faudrait-il pas plusieurs rencontres par année? Compter sur des membres plus influents? Donner une vie au groupe entre les rencontres? Faire un suivi plus énergique des dossiers? Jouir d'outils de base mieux adaptés? Que le MCE et le MSSS renforcent le caractère proactif de leur coopération?

#### **1.1.5 Comité interministériel pour le développement durable; Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs**

### ◆ Origines et justification

En 1991, en préparation à la Conférence de Rio de 1992, le gouvernement met sur pied le Comité interministériel pour le développement durable (CIDD). Celui-ci fournit un espace de consultation sur ces questions et permet au MDDEP de coordonner les interventions des ministères à cet effet. Avant l'adoption de la Loi sur le développement durable en 2006, le Ministère occupait un rôle d'ambassadeur du développement durable auprès du gouvernement, mais n'avait pas de mandat légal à ce sujet. Son adoption ne change en rien la vocation du comité, mais réaffirme sa pertinence et officialise le rôle du MDDEP à l'égard des autres ministères. Tandis que la Loi sur le développement durable s'applique à l'ensemble des M/O (pangouvernementale, art. 15), l'élaboration de la stratégie s'effectue de façon multiministérielle, par l'entremise du CIDD (art. 8) :

8. Le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, en collaboration avec les autres ministres concernés, s'assure que l'élaboration du contenu de la stratégie s'effectue de manière à refléter l'éventail des préoccupations des citoyens, des milieux et des conditions de vie au Québec.

15. Afin de centrer ses priorités et de planifier ses actions de manière à tendre vers un développement durable en conformité avec la stratégie du gouvernement, chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration identifie dans un document qu'il doit rendre public les objectifs particuliers qu'il entend poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre progressive de la stratégie dans le respect de celle-ci, ainsi que les activités ou les interventions qu'il prévoit réaliser à cette fin, directement ou en collaboration avec un ou plusieurs intervenants de la société.

### ◆ **Composition et structure**

Le CIDD regroupe trois fois par année, pendant une demi-journée, des sous-ministres adjoints ou leur équivalent de tous les ministères et de huit organismes du gouvernement. Le sous-ministre adjoint au développement durable préside le comité, et fixe la date des rencontres après consultation des membres. Le dispositif bénéficie de groupes de travail sur des questions spécifiques. Des liens informationnels permettent l'échange de renseignements entre les rencontres; d'ailleurs, on rapporte la mise en chantier d'un Intranet dans ce but. Le bureau de coordination du développement durable loge le secrétariat du CIDD, responsable du fonctionnement du dispositif.

L'ordre du jour, fixé par le secrétariat du Comité, est toujours soumis à l'approbation des membres en début de rencontre. Les participants ne sont pas encouragés à y apporter des points. L'ordre du jour est conçu en fonction des dossiers prioritaires qui sont en grande partie les mêmes d'une rencontre à l'autre, étant donné qu'il s'agit généralement de dossiers à long terme.

De façon générale, les participants n'ont pas à se préparer formellement, mais doivent s'informer, avant les rencontres, des travaux ou rôles joués par leurs représentants dans les dossiers où ils peuvent collaborer. Malgré un taux de roulement incontournable (changements de fonction dans les organisations, non-disponibilité de certaines personnes aux dates choisies, etc.) on retrouve une certaine stabilité chez les participants. Un compte rendu est produit au maximum deux semaines après chaque rencontre. Il précise de façon claire les décisions prises. Lors de la transmission du compte rendu aux membres, si nécessaire, des rappels sont faits pour assurer le suivi de certaines décisions.

Les participants sont parfois appelés à donner des présentations, par exemple sur la vision derrière la stratégie gouvernementale, ou sur la formation du personnel en fonction des principes de développement durable, sur le plan d'action, en fonction des sujets à l'ordre du jour, etc.

### ◆ **Fonctions principales**

La fonction première du CIDD consiste à soutenir le processus décisionnel gouvernemental en matière de développement durable, c'est-à-dire à créer une expertise multisectorielle sur le dossier. Les travaux du comité permettent ainsi d'orienter la prise de décision du gouvernement. Au courant des dernières années, le comité a pris part à l'élaboration du projet

de la Loi sur le développement durable (gouvernement du Québec, 2006) et de la stratégie qui en découle (gouvernement du Québec, 2007).

Avec l'adoption de la Stratégie gouvernementale de développement durable, le CIDD doit davantage favoriser la concertation, la cohérence et la cohésion des actions de développement durable des M/O. Il a aussi à assurer le suivi de certains grands chantiers horizontaux de développement durable.

#### ◆ Intérêt pour ce dispositif

D'après la personne interrogée, le CIDD permet la prise de décisions consensuelles, en fournissant un espace de concertation à l'ensemble des acteurs gouvernementaux. Le CIDD permet au MDDEP de bien assurer ses responsabilités (prévues dans la loi) pour la coordination de la mise en œuvre du développement durable. Toujours selon le répondant, le CIDD constitue une organisation apprenante, qui s'adapte aux nouvelles exigences et qui permet ainsi de maximiser les interventions de chacun des partenaires.

#### ◆ Indicateurs de succès

La durée de vie de plus de 15 ans du dispositif témoigne de la pertinence du dispositif et de son succès dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de développement durable. Sa capacité d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles exigences témoigne de son succès.

#### ◆ Conditions de succès

Le fait de confier un **mandat légal** en matière de développement durable à un ministère constitue un geste assez rare, si on le compare à d'autres juridictions. Cette loi donne une plus grande capacité au dispositif.

En dépit de cette loi, **le CIDD se veut non contraignant**. Le dispositif n'est pas conçu en fonction d'une quelconque autorité du MDDEP, et ne serait pas efficace s'il en était ainsi selon la personne interrogée. Le CIDD vise davantage à amener les partenaires à réfléchir ensemble.

**La flexibilité du dispositif** en assure le succès. Le CIDD regroupe 30 M/O, mais la loi en concerne près de 150. On évalue présentement plusieurs formules afin de rejoindre tous les partenaires concernés (rotation des M/O aux rencontres, formation de plusieurs comités, distinctions entre ministères et organismes, etc.)

D'après le répondant, une des raisons qui justifie le **niveau hiérarchique élevé** des participants consiste à assurer que l'information discutée dans les rencontres soit diffusée aux bonnes personnes, sans que le MDDEP ait à effectuer de suivi à cet effet.

### 1.1.6 Groupe des responsables de la planification stratégique

#### ◆ Origines et justification

Le GPS existe depuis 1999 et ne relève d'aucun ministère. Ce dispositif s'apparente largement à une communauté de pratique. Sa création résulte de la bonne volonté d'individus :

des professionnels responsables de la planification stratégique dans leurs ministères ou organismes respectifs ont voulu se doter d'un espace pour partager des pratiques et de l'information en lien avec leurs fonctions. Avant l'entrée en vigueur de la Loi sur l'Administration publique en 2000, plusieurs M/O comptaient sur une planification stratégique, laquelle n'était pas obligatoire. Les nouvelles exigences introduites avec cette loi incitent les responsables de la planification stratégique à se regrouper. Le GPS naît parallèlement aux réseaux mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor, parmi lesquels on trouve la Table des répondants à la mise en œuvre de la LAP. Il s'agit pour le GPS de faciliter la circulation de l'information et le partage des expériences.

#### ◆ **Composition et structure**

Le dispositif réunit au moins deux fois par année, pour une durée d'au moins 3 heures, près d'une soixantaine de professionnels et gestionnaires provenant d'une quarantaine de M/O. Le leadership du GPS est assumé par une présidence rotative et un comité exécutif, composé de deux cadres et de trois professionnels et dont les rencontres se tiennent trois fois par année. L'exécutif veille à la gestion budgétaire du dispositif. Comme le GPS ne relève d'aucun ministère, il doit s'autofinancer avec les contributions des membres lors du congrès biennuel. Les membres de l'exécutif assurent généralement la préparation et la présentation de la documentation nécessaire à la bonne marche des rencontres. L'exécutif consulte régulièrement les membres dans le but de connaître leur appréciation des activités proposées.

#### ◆ **Fonctions principales**

Le GPS offre des activités de formation pour ses membres, qui s'ajoutent à celles offertes par le ministère du Conseil exécutif et le Secrétariat du Conseil du trésor. L'information est destinée à soutenir les membres dans l'exercice dans leurs fonctions. On assiste régulièrement à des présentations de conférenciers issus du secteur privé, ou d'organismes homologues. Le GPS est une association qui favorise la réflexion, l'échange et la concertation dans le but d'améliorer la connaissance et la pratique efficiente et efficace de la planification stratégique et de la reddition de comptes dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec. Les objectifs du GPS sont les suivants :

- Soutenir la formation et le perfectionnement du personnel œuvrant dans le domaine de la planification stratégique et de la reddition de comptes;
- Susciter l'échange d'informations entre les ministères et les organismes impliqués dans la planification stratégique et la reddition de comptes;
- Exercer un rôle-conseil auprès des autorités gouvernementales en mettant à contribution les avis, les connaissances et l'expérience de ses membres par la consultation et la représentation.

#### ◆ **Intérêt pour ce dispositif**

D'après la personne interrogée, le GPS veille à assurer un dialogue constructif et fructueux tant avec ses membres qu'avec les représentants des organismes centraux, de façon à permettre une meilleure compréhension entre les acteurs et une plus grande efficacité des actions gouvernementales. Le GPS agit comme interlocuteur privilégié tant pour le SCT que

pour le MCE lorsqu'il s'agit de consulter ou d'informer rapidement des M/O sur de nouvelles pratiques.

#### ◆ **Indicateurs de succès**

La participation au dispositif se fait sur une base volontaire et engendre des frais pour les membres. En dépit de ces éléments, on a vu le nombre de membres augmenter considérablement depuis sa création. En effet, le nombre de membres est passé de 22 en 1999, à un peu plus de 60 en 2007. Cette augmentation témoigne du succès du GPS, en plus de ses huit ans d'existence.

#### ◆ **Conditions de succès**

Selon le répondant, le succès du GPS est attribuable à plusieurs facteurs. D'abord, on peut souligner la **prudence et le souci de transparence de l'exécutif dans la gestion des ressources budgétaires**, afin d'éviter de faire déboursier les membres inutilement. Dans ce contexte, lorsque les conférenciers proviennent de la fonction publique à Québec, il n'y a pas de frais d'inscription pour les membres. Quant aux autres dépenses (repas, dîners de travail de l'exécutif, etc.), les membres en sont informés de façon à rendre la situation transparente et à ne pas prêter flanc à la critique ni à susciter des commentaires désobligeants. Les **présentations de conférenciers issus de l'extérieur de la fonction publique québécoise** suscitent un grand intérêt chez les membres et renforcent leur adhésion au dispositif.

Le GPS s'efforce de rester à **l'écoute de ses membres**. Ces derniers sont consultés en permanence afin de connaître leur opinion sur les activités proposées. De cette façon, l'exécutif peut orienter les présentations en fonction des besoins de ses membres. On s'efforce de **limiter le nombre d'activités**, en tenant compte de celles offertes par le MCE et le SCT, pour éviter de saturer les membres et de réduire leur niveau d'intérêt à l'égard du dispositif.

## 1.2 **Au gouvernement du Nouveau-Brunswick**

### 1.2.1 **Comité des sous-ministres (CSMLO) et Coordonnateurs ministériels aux Langues officielles (CMLO); Ministère du Conseil exécutif**

#### ◆ **Origines et justification**

En 2002, le gouvernement du Nouveau-Brunswick procède à la refonte de la Loi sur les langues officielles, afin de la rendre plus exigeante. L'objectif de cette décision consiste à offrir partout au public des services dans la langue du citoyen. Cette loi n'oblige pas au bilinguisme dans l'ensemble de la fonction publique, mais oblige au déploiement des effectifs sur des bases linguistiques (50 % unilingues anglophones, 33 % bilingues, 5 à 7 % unilingues francophones, et aucune exigence linguistique pour les autres). Le premier ministre doit notamment veiller à l'application des articles suivants :

27 Le public a le droit de communiquer avec toute institution et d'en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.

28 Il incombe aux institutions de veiller à ce que le public puisse communiquer avec elles et en recevoir les services dans la langue officielle de son choix.

28.1 Il incombe aux institutions de veiller à ce que les mesures voulues soient prises pour informer le public que leurs services lui sont offerts dans la langue officielle de son choix.

Afin d'en assurer la mise en œuvre, le gouvernement se dote de la structure suivante : on instaure un comité de sous-ministres (CSMLO) et on désigne un coordonnateur ministériel aux langues officielles (CMLO) pour chacun des 23 ministères et agences touchés par la loi. En 2003, on nomme un Commissaire aux langues officielles (CLO). Le mandat du Commissaire reste à préciser; depuis son entrée en poste, il a produit deux rapports sur la mise en œuvre de la Loi. Ce dernier participe aussi à l'occasion aux réunions du CSMLO. L'application de la Loi sur les langues officielles relève du premier ministre, mais le ministre des Ressources humaines se trouve plus impliqué dans sa gestion quotidienne.

### ◆ **Composition et structure**

Le CSMLO regroupe 14 sous-ministres, désignés en fonction de la connexité du mandat de leur ministère. La présence de tous les participants est requise lors des rencontres. Le comité, présidé par le Greffier, se rencontre environ deux fois par année. Cette fréquence augmente lors de l'adoption d'une politique et diminue pendant une année électorale. On souligne l'importante expansion du CSMLO au cours des dernières années. L'ordre du jour est transmis aux participants une semaine à l'avance, suivi du matériel en préparation aux rencontres. Le secrétaire aux LO s'assure du bon fonctionnement du comité. Avant les réunions, il s'entretient seul à seul avec les équipes de direction des ministères pour discuter des perspectives organisationnelles à l'ordre du jour; ces discussions visent à tester les ébauches et mènent à des changements. Lorsque le document semble prêt, on le présente au comité des sous-ministres, où on peut à nouveau le modifier.

Les CMLO, au nombre de 23, proviennent de l'équipe de ressources humaines de leurs unités respectives. Ils sont désignés par leur directeur, après consultation avec la direction des langues officielles du MCE. Ils se rencontrent deux fois par année, pendant une demi-journée. Le groupe présente un taux de roulement important. Lorsqu'on trouve deux coordonnateurs dans un même ministère (un pour la formation, l'autre pour la réalisation du profil linguistique), les deux doivent participer aux rencontres pour éviter que l'information reste confinée à un seul des représentants.

### ◆ **Fonctions principales**

Le CSMLO doit effectuer le suivi de l'application de la loi et conseiller le gouvernement à cet effet. L'objet des réunions consiste à prendre connaissance de toute directive qui relève de la loi, à l'approuver, et à suivre les travaux des CMLO.

En plus de veiller au respect de la loi dans leurs ministères respectifs, les CMLO assurent le lien avec l'Assemblée législative et avec le Commissaire aux langues officielles. Le coordonnateur à la santé s'occupe d'un réseau de sept personnes à temps plein pour chacune des régions de la province. Les CMLO produisent un profil linguistique à l'attention du CSMLO, approuvé par leur sous-ministre, et assurent la formation linguistique à l'intérieur de leur organisation. Les rencontres du réseau des CMLO fournissent un lien d'échange et de discussion pour les participants : les séances permettent à la direction des langues officielles de répondre aux questions des coordonnateurs sur l'application de la loi,

et de redéfinir leur mandat en raison du taux de roulement élevé. En disposant de gens dans l'ensemble de l'organisation, le gouvernement cherche à créer un incubateur de bonnes pratiques en matière de langues officielles.

#### ◆ Intérêt pour le dispositif

Selon la personne interrogée, le CSMLO permet de donner une direction et du leadership à l'initiative, si on compare la situation actuelle à celle d'avant sa création. De plus, le dispositif permet aux sous-ministres de bénéficier de plus d'information pour préparer leur ministre à la réunion du conseil de gestion ou du Cabinet.

Le réseau des CMLO permet à la direction des langues officielles d'avoir l'heure juste en ce qui concerne la mise en œuvre de la loi dans les ministères. Par exemple, un coordonnateur qui retarde la production du profil linguistique de son organisation envoie un signal qui témoigne d'un manque d'intérêt de la part d'un sous-ministre.

Le Commissaire aux langues officielles permet de maintenir un niveau d'alerte; il stimule le discours actif et vocal des groupes communautaires.

#### ◆ Indicateurs de succès

Il est difficile d'évaluer le succès du dispositif, en raison de ses quelques années de service. D'ailleurs, la performance des sous-ministres en regard à l'application de la loi n'est pas évaluée, car il s'agit d'une priorité implicite du gouvernement.

#### ◆ Conditions de succès

Certains indicateurs dans la société civile, tels que l'augmentation du pouvoir d'achat, témoignent des **progrès réalisés par la minorité francophone de la province** et contribuent à inculquer une vision à long terme et à motiver les membres.

Une partie du succès du CSMLO est redevable à la **présidence du greffier**, qui permet d'ajouter à l'importance du dossier et ainsi de susciter l'adhésion et la participation. La présidence du greffier lors des rencontres présente un impact sur l'efficacité, l'atmosphère et la gestion du temps. En effet, en raison des contraintes de temps des participants, les **réunions doivent être courtes, précises et prêtes**.

La présence du **volet opérationnel** (CMLO et direction) facilite le suivi des actions des sous-ministres et des ministères.

La sensibilité sociale du dossier le rend vulnérable aux pressions politiques; dans certains ministères, le succès de l'initiative nécessite un **soutien plus prononcé de la part du sous-ministre**. Ce dernier doit faire preuve de délicatesse et de subtilité, et juger des circonstances pour ne pas perdre le rythme.

L'acceptation du bilinguisme dans l'ensemble de l'organisation nécessite un **changement de culture** : on s'efforce de la réorienter vers la satisfaction des citoyens. Cela contribue à réduire les craintes des unilingues de perdre leur emploi ou leur promotion. La façon de rédiger les directives contribue à faciliter la transition.

### **1.2.2 Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme; Ministère du Conseil exécutif**

#### **◆ Origines et justification :**

À la suite de la Marche mondiale des femmes en 2000, deux manifestes sur la violence et la pauvreté sont déposés à la législature du Nouveau-Brunswick. Aussitôt, le premier ministre et la ministre responsable de la condition féminine mettent sur pied un réseau pour lutter contre la violence faite aux femmes. Le réseau devient peu de temps plus tard le Groupe de travail de la ministre des Services familiaux et communautaires et responsable de la Condition de la femme, après une directive de la ministre, appuyée publiquement par le premier ministre. On assiste à la création d'une direction permanente au MCE, et des comités de travail appelés à se pencher sur des questions particulières (présentement, quatorze groupes de travail internes et réseaux régionaux).

#### **◆ Composition et structure**

Le groupe de travail de la ministre réunit pendant une journée huit sous-ministres au mandat ministériel connexe, et des représentants de 35 organismes communautaires qui couvrent l'ensemble du territoire. La fréquence des réunions diminue depuis sa création : de six réunions annuelles, on passe à deux, pour aujourd'hui ne se rencontrer qu'une seule fois dans l'année. Des rencontres spéciales peuvent se tenir, par exemple lors d'un changement de gouvernement. Le groupe se rapporte directement au Cabinet et seulement lors du processus budgétaire; il doit toutefois rendre des comptes auprès des organismes communautaires membres. La direction permanente du groupe de travail s'occupe de fixer l'ordre du jour.

#### **◆ Fonctions principales**

Au moment de sa création, le groupe procède à une réflexion stratégique qui vise à déterminer les impacts positifs des actions à mener. Parallèlement, la direction de la condition féminine effectue une tournée auprès des ministères, afin de réunir les partenaires autour d'une thématique commune et d'évaluer la faisabilité des actions proposées. Ces consultations mènent à la création d'un plan d'action, réunissant dix priorités stratégiques, et soumis au Conseil des ministres. Cette proposition débouche sur un engagement de 3 ans, accompagné d'une allocation budgétaire de 2,5 millions \$.

Les rencontres annuelles du groupe visent à faire le point sur les enjeux du moment. Par exemple, on rapporte les progrès et l'évolution du plan d'action, les travaux à venir, les résultats des nouvelles études, etc. En plus des rencontres, des courriels sont envoyés régulièrement aux ministères, afin de leur fournir l'expertise et l'aide nécessaires, et d'assurer leur pleine participation au dispositif.

#### **◆ Intérêt pour le dispositif**

Le dispositif permet de construire et d'entretenir un réseau entre le gouvernement et les groupes communautaires. Les rencontres donnent l'occasion aux représentants des organismes communautaires d'échanger. Il sensibilise ainsi l'ensemble des partenaires aux enjeux liés à la violence faite aux femmes.

### ◆ Indicateurs de succès

Le renouvellement du groupe de travail en 2005 témoigne de son succès et de sa pertinence. De plus, les efforts du groupe ont permis la création d'un premier tribunal spécialisé en violence conjugale.

### ◆ Conditions de succès

Le succès du dispositif est attribuable à une série de facteurs. D'abord, **l'objectif noble** de l'initiative fait l'objet d'un **fort consensus social** qui contribue à susciter l'engouement des participants. Le **soutien du premier ministre**, tant en public qu'en privé, donne de la visibilité à l'initiative et souligne son importance. La **passion de la ministre** responsable du dossier constitue une valeur ajoutée au projet, selon les personnes interrogées lors de l'enquête. La **participation de la ministre aux rencontres** témoigne de son degré d'implication et ajoute à la motivation du groupe.

D'ailleurs, on trouve un **bon niveau de stabilité** chez les participants; en plus de l'assiduité chez les sous-ministres, on constate un niveau d'engagement très élevé chez les représentants des organismes communautaires.

Le poids du MCE au sein du gouvernement permet de conférer au dispositif **l'autorité suffisante** pour assurer son bon fonctionnement : il est ainsi plus facile pour la ministre responsable du dossier de convaincre les autres partenaires de son importance et des défis à relever. De plus, le rôle important des participants au sein de leurs ministères, en raison de leur **niveau hiérarchique élevé** (sous-ministres et parfois ministres), permet d'orienter réellement la prise de décision au Cabinet, et pas seulement de jouer un rôle symbolique. La création d'une **direction permanente** confère au dispositif une certaine crédibilité, d'après les répondants.

Les répondants soulignent aussi que la réussite du dispositif dépend de la **qualité des communications** entre les partenaires. Celles-ci doivent s'effectuer à tous les niveaux : entre les ministères, entre le ministère responsable et la communauté, à l'intérieur des organismes communautaires, etc. Cela permet de garder le dossier vivant, et de diffuser en continu le sentiment d'urgence et de gravité. Il importe de s'assurer que les **résultats sont communiqués à tous les niveaux**. On note à cet effet la création d'un site web. Un niveau de communication soutenu permet de rappeler la pertinence de l'initiative à l'ensemble des intervenants et facilite ainsi l'acceptation sociale et politique du plan.

Dans le même ordre d'idées, les répondants à l'enquête soulignent l'importance de la **visibilité donnée à l'initiative** pour la garder en vie et ne pas passer « sous le radar ». Il faut rester sensible au fait que plusieurs projets semblables se présentent au conseil des ministres. **Limiter les demandes budgétaires additionnelles** constitue un moyen de conserver le capital de sympathie à l'égard de l'initiative.

### **1.2.3 Comité des coordonnateurs interdépartementaux pour la réduction des formalités réglementaires (« Red Tape Reduction »); Ministère de l'Entreprise**

#### **◆ Origines et justification**

En septembre 2006, le gouvernement du Nouveau-Brunswick annonce sa « Charte pour le changement », qui prévoit une série de mesures afin d'encourager la création d'emplois et le développement économique. Une de ces mesures consiste à réduire le fardeau réglementaire et administratif (le « Red Tape ») imposé aux entreprises afin de créer un milieu d'affaires plus dynamique. Est alors créé le Bureau de réduction du « Red Tape », qui fournit aux gens d'affaires un guichet unique afin de transmettre leurs préoccupations à cet effet. On développe un test d'impact sur l'entreprise (« Business Impact Test », BIT) qui s'applique à tous les nouveaux projets de lois, règlements et politiques et qui vise à déterminer le poids de ces nouvelles mesures sur le fardeau réglementaire. Le gouvernement effectue finalement la mise sur pied d'un comité-conseil formé de représentants du secteur privé ainsi que d'un comité de coordonnateurs interdépartementaux. Quoiqu'un réseau semblable existe depuis 2001, la Charte de 2006 formalise le rôle des coordonnateurs et confie la responsabilité de l'initiative au ministère de l'Entreprise.

#### **◆ Composition et structure**

À la demande du Bureau, chaque sous-ministre doit nommer un représentant ainsi qu'un remplaçant. Un total de 21 M/O occupe une place au sein du Réseau<sup>44</sup>. Les coordonnateurs proviennent des directions des politiques de leurs M/O respectifs, et y agissent généralement à titre de directeurs seniors. Le Bureau souhaite que les coordonnateurs puissent accéder facilement à leur sous-ministre, ce qui justifie leur niveau hiérarchique élevé. Le nombre de rencontres annuelles peut varier de deux à six, selon les enjeux du moment. Le directeur de l'initiative s'occupe d'en fixer la date ainsi que le programme, et invite les départements à y ajouter toute nouvelle information dont pourrait bénéficier le groupe. La participation aux rencontres se voit parfois étendue à d'autres organismes gouvernementaux concernés par des enjeux spécifiques. Le Bureau s'efforce de limiter le nombre de réunions et mise davantage sur une interaction constante avec les coordonnateurs, notamment par une transmission électronique régulière des nouveaux enjeux.

#### **◆ Fonctions principales :**

Le rôle des coordonnateurs consiste à fournir un leadership multidisciplinaire afin d'encourager une meilleure régulation à tous les niveaux de gouvernement, pour améliorer la coordination et éviter les dédoublements de responsabilités entre les ministères. En détail, le rôle se décline en dix responsabilités : représenter les intérêts du département au sein de l'initiative, agir à titre de personne-ressource auprès du Bureau, rencontrer le Bureau de manière à rapporter les progrès effectués par le département dans l'implantation des mesures, siéger aux réunions du comité, participer au sein des équipes interdépartementales sur des enjeux qui nécessitent une intervention multisectorielle, fournir les plans et des rap-

<sup>44</sup> Services NB, Agriculture et Aquaculture, Ressources naturelles et Énergie, Finances, Éducation post-secondaire, Formation et Travail, Santé, Transports, Environnement, Approvisionnement et Services, Sécurité publique et Solliciteur général, Entreprises, Justice et Consommation et Procureur général, Tourisme et Parcs, Énergie, Éducation, Affaires intergouvernementales, Communications, Bien-être, Culture et Sport, Services familiaux et communautaires, Aînés et Habitation.

ports de suivi sur les projets en cours, assurer l'approbation des plans par leur sous-ministre et le garder suffisamment informé sur les enjeux en cours, assurer une consultation adéquate avec les principaux acteurs concernés dans l'implémentation de certaines mesures, et travailler avec les autres coordonnateurs à la préparation de présentations à l'intention du comité-conseil du secteur privé. Les réunions du comité permettent d'échanger de bonnes pratiques et de communiquer les progrès réalisés par les départements. À l'occasion, on assiste à des présentations de représentants de l'industrie.

La charge de travail du coordonnateur varie selon les enjeux du moment, mais s'effectue généralement à temps partiel. Lorsqu'une demande en matière d'allégement émane de l'industrie par l'entremise du comité-conseil, le Bureau détermine quels M/O devront s'occuper du dossier. Certaines demandes, concernant par exemple des procédures administratives, peuvent être réglées rapidement à l'intérieur d'un département, tandis que des demandes en matière de législation nécessitent l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs. Les progrès réalisés par les M/O à cet effet sont inclus dans leurs rapports annuels respectifs.

#### ◆ Intérêt pour le dispositif

La personne responsable du dispositif y attribue les avantages suivants : d'abord, les coordonnateurs offrent au Bureau un point de contact unique et facile dans chacun des M/O. Le fait de bénéficier de personnes disponibles, bien informées et outillées, permet au Bureau d'obtenir rapidement les réponses à ses questions; les coordonnateurs bénéficient d'une bonne connaissance du secteur d'intervention de leur département et savent identifier les personnes qui permettront au Bureau d'intervenir à la source des problèmes.

Le dispositif permet de donner une perspective gouvernementale aux défis d'allégement, qui se transpose au-delà des préoccupations départementales, ce qui contribue à briser la logique de silo.

#### ◆ Indicateurs de succès

Outre la longévité (cinq ans), on peut mentionner le niveau d'appréciation élevé de la personne responsable du dossier en ce qui concerne le travail des coordonnateurs et la valeur de leur contribution dans l'implantation d'une telle initiative.

#### ◆ Conditions de succès :

D'après la personne interrogée, une grande part du succès du dispositif est attribuable au **niveau hiérarchique des coordonnateurs**. En effet, ces derniers bénéficient de **l'autorité et de l'expérience suffisante** pour assurer un suivi adéquat des mesures assignées à leur département. Dans le même ordre d'idées, la **nomination** des coordonnateurs qui s'effectue directement par le sous-ministre ainsi que leur **proximité** avec ce dernier ajoutent à l'importance de ce rôle et contribuent à leur motivation.

La personne interrogée souligne l'importance de **communiquer adéquatement les résultats de l'initiative à la clientèle visée**. La mise sur pied de points d'informations uniques ciblés selon les différents secteurs de l'industrie permet aux entreprises de connaître les avantages dont elles peuvent bénéficier en profitant des efforts réalisés par le gouverne-

ment en matière de déréglementation. De manière plus générale, le fait **d'inclure des représentants de l'industrie** réduit le niveau de critiques adressées contre l'initiative. En étant impliqué dans le processus, le secteur privé se doit d'adresser des commentaires constructifs.

#### **1.2.4 Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres; Bureau des Ressources humaines**

##### **◆ Origines et justification**

Au milieu des années 90, le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines (CSMGRH) met sur pied le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres. Cette décision s'inscrit dans un questionnement plus large sur les façons d'améliorer le gouvernement, notamment en considérant sa haute fonction publique comme un groupe corporatif. Le CSMGRH espère ainsi obtenir des conseils sur l'élaboration, la promotion et l'évaluation continue de la stratégie de perfectionnement.

##### **◆ Composition et structure**

Le dispositif, qui relève directement du CSMGRH, réunit à des intervalles de six semaines des hauts fonctionnaires de chaque ministère, de Services Nouveau-Brunswick et de la Société de développement régional. On nomme un suppléant pour chaque M/O membre afin d'assurer leur représentation aux rencontres. Le comité inclut le directeur du perfectionnement des cadres et de la formation générale, le gestionnaire de la formation générale du Bureau des ressources humaines ainsi que le président du Comité des directeurs des ressources humaines. Pour être sélectionnés, les participants doivent : se situer aux niveaux 8 à 11 de l'échelle salariale, relever de l'administrateur général ou siéger comme membre régulier du Comité des hauts fonctionnaires et manifester un intérêt pour le perfectionnement des cadres. La nomination des participants est effectuée par les sous-ministres des M/O, à la demande du sous-ministre au Bureau des Ressources humaines. Les participants ne subissent pas d'évaluation formelle. Cependant, même si le choix revient à chaque organisation, le sous-ministre responsable peut tenir au bout de deux ans une conversation informelle avec le sous-ministre d'un M/O pour lui demander de nommer une autre personne. Cela peut survenir lorsqu'une personne n'est plus en mesure de participer aux activités du comité ou présente un manque d'intérêt.

Le Comité choisit son président et son vice-président parmi les membres, pour un mandat d'une durée respective de deux et trois ans. Le président assume les responsabilités suivantes : s'assurer de l'atteinte des objectifs lors des réunions du comité, participer à l'élaboration de l'ordre du jour, représenter le comité auprès des autres instances, effectuer le lien avec le président du Comité des directeurs des ressources humaines et du CSMGRH et participer aux réunions de ce dernier groupe. Le Bureau des ressources humaines joue un rôle dans le bon fonctionnement du dispositif : ce ministère établit l'ordre du jour, prépare les documents, détermine les initiatives et les nouvelles tendances à venir en lien avec l'objet de travail du comité, donne un compte rendu de ses travaux au sous-ministre et au CSMGRH et gère les échanges entre les participants. Le Bureau des ressources humaines s'occupe d'orienter les nouveaux membres en leur distribuant la documentation appropriée.

### ◆ Fonctions principales

Les réunions du comité, d'une durée de deux à trois heures, assurent une série de fonctions. D'abord, on y évalue les besoins des hauts fonctionnaires en matière de perfectionnement et les stratégies déjà en place dans ce but afin d'émettre des recommandations aux sous-ministres. Le comité participe à la préparation des initiatives de perfectionnement et contribue activement au site Internet du ministère (Centre virtuel de leadership et de gestion, CVLG). Une fois par année, les participants aux dispositifs tiennent une réunion avec le CSMGRH pour examiner les résultats et pour discuter des nouvelles initiatives.

Chaque membre assume une série de responsabilités en matière de représentation, de participation et de diffusion. Il doit représenter son M/O et parler au nom de ses hauts fonctionnaires, en s'assurant de solliciter leurs commentaires et préoccupations. En plus de participer aux activités du comité et aux initiatives du plan de travail, les membres doivent agir à titre d'ambassadeurs des pratiques exemplaires en matière de perfectionnement auprès de la haute direction de leur ministère; cette dernière responsabilité s'effectue notamment par une communication régulière des activités du comité aux hauts fonctionnaires de leur organisation respective. Une série de résultats concrets et de « outputs » spécifiques sont attendus de la part de ce comité, notamment la production d'un plan exécutif annuel, qui trace le bilan des initiatives à venir. Par exemple, la création d'un bulletin d'évaluation des hauts fonctionnaires, ou un système d'identification des « high-flyers<sup>45</sup> ».

### ◆ Intérêt pour le dispositif

La personne interrogée croit que le dispositif fournit une connexion entre les divisions des ressources humaines du gouvernement, à priori décentralisées dans chacun des M/O. Le comité permet d'établir un cadre de travail commun que les participants pourront partager avec la haute direction de leur organisation respective. Le dispositif permet d'échanger de bonnes pratiques en matière de développement des cadres et de trouver collectivement des solutions aux problèmes qui peuvent survenir.

### ◆ Indicateurs de succès

D'après la personne interrogée, trois éléments témoignent du succès du dispositif : le statut élevé et très prisé du comité chez les hauts fonctionnaires, le niveau de motivation très élevé du groupe et l'atteinte des résultats en matière de « outputs » au CSMGRH. À ces éléments peut s'ajouter la longévité de plus de dix ans du groupe.

### ◆ Conditions de succès :

Le contact avec la personne responsable du dispositif permet de répertorier les conditions suivantes : d'abord, il importe que le sous-ministre responsable du comité s'assure de **garder le cap** sur les questions de ressources humaines, et évite que des priorités opposées entre les ministères ne viennent à accaparer le temps des réunions.

<sup>45</sup> Les leaders au sein de la haute fonction publique, potentiellement en lice pour une promotion.

Ensuite, le succès d'un tel dispositif dépend de la capacité de **réunir les bonnes personnes** : demander à un sous-ministre de changer son représentant au comité reste une tâche délicate, susceptible de heurter les sensibilités.

De plus, comme pour certains cas examinés jusqu'à présent, on considère que le **roulement des membres** est bénéfique pour le comité, car il permet de donner à d'autres personnes l'opportunité d'y contribuer. Finalement, on mentionne l'importance pour le comité de bénéficier de son **propre budget**.

### **1.3 Au gouvernement de l'Ontario**

#### **1.3.1 Conseil interministériel provincial (CIP); Ministère des Services gouvernementaux**

##### **◆ Origines et justification**

Au début des années 90, le gouvernement de l'Ontario crée le Conseil interministériel provincial d'Ontario dans un contexte de compressions budgétaires au gouvernement. Ce réseau naît de la bonne volonté des directeurs régionaux de ministères sectoriels, et découle d'un besoin de communiquer au sujet des enjeux auxquels ils sont confrontés en cette période de rationalisation. Ils voient dans la collaboration interministérielle et interjuridictionnelle un moyen de réaliser des économies d'échelle, notamment en matière de formation du personnel et dans l'assurance des services à la population. Plusieurs réseaux informels évoluent parallèlement dans différentes régions ontariennes, parfois sans avoir connaissance les uns des autres.

Au milieu des années 90, le gouvernement ontarien s'engage à instaurer sur l'ensemble du territoire un système de guichet unique pour permettre aux citoyens d'obtenir plus facilement de l'information sur les services qui leur sont offerts. La secrétaire du Cabinet souhaite implanter cette mesure rapidement et en tenant compte des besoins spécifiques de la population des différentes régions de la province. On fait alors appel aux réseaux déjà existants, qui s'acquittent de cette tâche avec succès. À la fin des années 90, à la lumière de cette réussite, le Conseil interministériel provincial, jadis nommé le Forum des présidents, est officiellement créé et devient en quelque sorte une division opérationnelle du Conseil des sous-ministres.

##### **◆ Composition et structure**

Le CIP regroupe les présidents et coprésidents des quatre Conseils régionaux (CIR), et des dix-sept Conseils locaux (CIL, tous normalisés sur le même cadre de référence. Au total, les conseils représentent plus de 1000 directeurs de la fonction publique ontarienne (FPO). On trouve dans les rangs de chaque conseil des représentants de la plupart des ministères sectoriels du gouvernement provincial. De plus, des représentants des paliers fédéral et municipal et d'organismes non gouvernementaux sont parfois invités aux réunions.

On assigne un sous-ministre parraineur à chaque conseil régional, tandis que le secrétaire du Cabinet chapeaute l'ensemble du réseau. La responsabilité du financement des conseils s'est vue conférée au secrétariat à la modernisation, qui relève du ministère des Services gouvernementaux. Quatre jours par année, les rencontres du CIP réunissent plus d'une centaine de participants.

Les conseils régionaux de l'Est, de l'Ouest et du Nord bénéficient d'un conseiller permanent, tandis que le conseil provincial voit sa gestion quotidienne assurée par un coordonnateur exécutif. D'ailleurs, ce dernier travaille actuellement pour obtenir un renouvellement du financement sur une base permanente. Le coordonnateur s'occupe de fixer les priorités des réunions, en collaboration avec les présidents des conseils régionaux.

La diffusion de l'information entre les membres du CIP s'effectue par le site Intranet, accessible par l'ensemble de la FPO. On y archive notamment les points essentiels des rencontres. Quoique la participation au dispositif soit ouverte à tous les employés du gouvernement provincial, on s'assure que la majeure partie de l'information échangée demeure privée et soit réservée à une diffusion interne. Un employé travaille à temps plein à la gestion du site (« Electronic Service Delivery Coordinator »). Les autres participants au CIP agissent sur une base volontaire ou, par exemple, à titre de stagiaires dans le cadre de programmes provinciaux de placement étudiant.

### ◆ Fonctions principales

Le CIP constitue l'organe de coordination du réseau interministériel, qui inclut les autres conseils ci-haut mentionnés. Les trois principaux domaines d'activité du CIP sont les suivants : la prestation de services intégrés, le perfectionnement des ressources humaines et le soutien aux initiatives transversales du gouvernement. Les sujets abordés varient d'une rencontre à l'autre : par exemple, une des dernières rencontres avait pour thème la question des Premières Nations.

Les réunions permettent aux directeurs des différents ministères présents et parfois aux sous-ministres parraineurs d'échanger de l'information sur les enjeux du moment et les projets à venir. On invite des orateurs issus de l'extérieur de la fonction publique à effectuer des présentations sur les thèmes des rencontres. Par la suite, les interventions des membres consistent à présenter les actions réalisées par leurs organisations respectives en lien avec l'objet de la rencontre. Le CIP vise de cette façon à fournir aux participants une vue d'ensemble des mesures prises dans les différentes régions de la province, pour mettre en contact des gestionnaires aux réalités connexes et ainsi favoriser le partage et l'intégration de services.

C'est lors de cette rencontre qu'on précise les objectifs stratégiques du CIP et qu'on élabore le plan d'affaire qui en découle<sup>46</sup>. En plus du plan, on demande au conseil provincial et à chaque conseil régional de produire un rapport annuel qui relève les difficultés encourues sur le terrain et propose des façons pour y remédier.

### ◆ Intérêt pour le dispositif

L'énoncé suivant, tiré d'une étude de cas effectuée en 2003<sup>47</sup>, démontre bien où réside l'intérêt pour le CIP :

<sup>46</sup> À titre d'exemple, les objectifs pour l'année 2005 sont les suivants : Endosser les priorités gouvernementales dans les régions, renforcer la capacité des ressources humaines de la FPO, faciliter et améliorer l'acheminement de services intégrés, et coordonner, communiquer et livrer la marchandise sur l'agenda interministériel et interjuridictionnel.

<sup>47</sup> Gouvernement de l'Ontario (2003), *Stratégie de partenariat des initiatives horizontales : Stratégie de partenariat et cadre de travail*. Toronto : Institut des services axés sur les citoyens, p. 21.

« Les conseils interministériels constituent un autre exemple selon lequel le développement d'une culture commune engendre des résultats pratiques. Le fait de réunir régulièrement les participants de différents ministères a permis d'ouvrir une brèche dans les cloisons qui séparent les ministères et de faire naître un sentiment d'interdépendance. »

Le dispositif fournit une plateforme qui permet aux participants d'échanger de l'information, des leçons et des expériences. En encourageant la collaboration et la communication entre les partenaires, on contribue à impliquer l'ensemble de la fonction publique dans les différentes étapes des initiatives horizontales en Ontario. On vise ainsi à mettre en commun les actions des ministères individuels afin d'en accentuer l'impact. Sur un plan social, la personne interrogée souligne que le CIP joue un rôle de réseautage entre ses membres.

L'intérêt du dispositif réside dans le rôle de pont qu'il effectue entre les dirigeants qui œuvrent dans la capitale et ceux qui agissent en région. Les premiers risquent de perdre de vue les citoyens et de s'orienter en fonction de déterminants politiques. Les seconds, au contraire, peuvent perdre de vue les orientations politiques du siège social et agir selon les attentes des citoyens avec lesquels ils interagissent directement.

Le CIP permet aussi au gouvernement d'intégrer des fonctions et d'implanter rapidement des changements dans l'organisation. Le gouvernement bénéficie ainsi d'une perspective régionale sur les initiatives transversales à venir et lui permet d'obtenir de la rétroaction sur les changements en cours pour mieux orienter son action. Le fait de regrouper au sein d'une structure souple des représentants tous azimuts (des ministères sectoriels, des autres paliers administratifs et d'organismes non gouvernementaux) offre aux organismes centraux ontariens un point de contact total et unique avec les citoyens de la province.

À long terme, l'intérêt général du gouvernement pour un tel dispositif réside dans les éléments suivants : des officiers de première ligne bien outillés et bénéficiant de l'autorité suffisante pour prendre des décisions, des services intégrés en fonction des besoins des citoyens, un dialogue constructif entre le gouvernement et les acteurs de la société civile, et des idées innovatrices rapidement transférées d'une région à l'autre.

#### ◆ Indicateurs de succès

Plusieurs interventions concrètes effectuées au cours des dernières années permettent de qualifier de succès le dispositif en matière de collaboration horizontale. On note à titre d'exemples, en plus de l'implantation des guichets uniques, le partage d'infrastructures physiques et d'équipement, et la mise sur pied de programmes partagés de perfectionnement des ressources humaines et de réseautage. Le CIP a mérité trois honneurs au cours des dernières années : la médaille de bronze au « Public Sector Quality Fair » de 2006, la médaille de bronze de l'IAPC pour la gestion innovatrice en 2004, ainsi qu'un trophée « Amethyst » décerné à son ancien président pour souligner son leadership et son innovation en matière de service à la clientèle et de travail horizontal en 2007.

Le fait qu'au départ, le dispositif émerge de la base, sans financement des organismes centraux, témoigne d'un besoin chez les gestionnaires de briser les cloisons traditionnelles entre les ministères et d'affronter les enjeux dans une perspective transversale. Dans la

même veine, la participation volontaire et bénévole des membres montre l'intérêt marqué pour le dispositif.

L'appui du secrétaire du Cabinet constitue à la fois un indicateur et une condition de succès du dispositif. En effet, la confiance manifestée au milieu des années 90 par les plus hauts échelons de la FPO à l'égard du CIP témoigne du potentiel important d'un tel réseau dans l'implantation du programme de changements du gouvernement. D'ailleurs, le financement sur trois ans accordé au dispositif en 2004 de la part du Conseil des sous-ministres abonde dans la même direction.

#### ◆ Conditions de succès

Le **support des plus hauts niveaux du gouvernement**, principalement par l'entremise du secrétaire du Cabinet et du Conseil des sous-ministres, semble constituer un facteur primordial pour justifier le succès et l'épanouissement du dispositif depuis sa création. En plus du **financement octroyé au CIP**, cet appui se traduit par le **soutien public du secrétaire** aux initiatives horizontales et par sa participation fréquente aux activités du conseil. Les sous-ministres parraineurs fournissent le leadership qui alimente l'enthousiasme et la fierté des membres de l'organisation. Le soutien au conseil a d'ailleurs été ajouté aux contrats de performance des sous-ministres et se voit récompensé d'une prime au rendement de 1 %.

Les responsables du dispositif attribuent une part du succès aux **valeurs de confiance, d'inclusion, de consensus et de service à la clientèle** qui le caractérisent. En effet, on souligne l'importance de développer **une culture fondée sur l'interdépendance, propice à la créativité, à l'innovation, à l'inspiration et à l'atteinte de résultats**. On souligne la **flexibilité et l'ouverture** du processus de prise de décisions. En effet, ces caractéristiques découlent en grande partie du **style de leadership** du secrétaire du Cabinet en 2005. Ce style invite à la participation de tous et reconnaît la valeur et la contribution de chaque membre de l'organisation. On note l'importance de ce type de leadership pour renforcer la cohésion d'un dispositif qui, en dépit du support massif qui émane de la base, a évolué pendant plusieurs années en dehors des structures officielles.

La **fragmentation régionale** du dispositif procure un double avantage. D'une part, cette structure fournit au gouvernement la possibilité de tester certaines mesures qui, une fois leur efficacité démontrée, pourront être étendues à l'échelle de la province. D'autre part, la structure permet que des pratiques exemplaires instaurées par des administrateurs en régions puissent rapidement se propager dans l'ensemble de l'organisation. D'autant plus que le fait que des pratiques initiées à la base par des directeurs régionaux puissent éventuellement s'étendre à l'ensemble du territoire contribue à encourager la créativité et l'innovation à tous les niveaux de la structure.

On souligne finalement l'importance de **préserver la mémoire organisationnelle**, en raison du roulement inévitable à la présidence des conseils. Cette tâche est acquittée principalement par la création et la mise à jour d'un site Intranet qui documente le travail réalisé jusqu'à présent et les résultats des initiatives antérieures. Cet aspect dépend toutefois du **niveau de financement octroyé au dispositif**; en dépit des besoins limités du CIP, un financement adéquat lui permet d'engager un certain nombre d'employés pour voir à son bon fonctionnement et à sa pérennité.

### **1.3.2 Comités d'élaboration des normes en matière d'accessibilité; Ministère de la Communauté et des Services sociaux**

En juin 2005, le gouvernement ontarien adopte la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO), qui vise à faciliter l'accès de tous les citoyens, non seulement aux biens et services publics comme l'indique la loi de 2001, mais aux autres secteurs d'activités qui relèvent du domaine privé. Cet engagement envers les personnes handicapées pour éliminer les barrières s'appuie notamment sur les exigences sociales et économiques qui découlent du vieillissement de la population; en effet, on projette que d'ici 20 ans, une personne sur cinq souffrira d'un handicap quelconque (physique ou mental). Il est donc dans l'intérêt des entreprises de s'adapter à cette nouvelle réalité. De plus, la loi de 2005 donne suite aux demandes répétées des associations de personnes handicapées, qui déplorent le manque de tranchant dont souffre l'application de la loi de 2001. De plus, ces associations véhiculent l'impression que les normes en vigueur émanent d'un processus opaque mené par des bureaucrates peu familiers avec les problèmes que vivent les personnes handicapées.

Les barrières empêchent un individu handicapé de contribuer pleinement à la société; on retrouve des barrières visibles, par exemple l'absence de rampes d'accès sur les édifices, et des barrières invisibles, par exemple un règlement qui impose une limite de temps pour terminer un examen de qualification pour un emploi. La définition de « handicap » à laquelle réfère la loi inclut donc les limites liées à la condition physique, à la santé mentale et aux troubles de développement et d'apprentissage.

Afin que la réglementation relative aux questions d'accessibilité rende compte des besoins de tous les partenaires concernés, le nouveau gouvernement, porté au pouvoir en 2003, opte pour une approche innovatrice de consultation publique. L'article 8 de la LAPHO prévoit ainsi la formation de comités d'élaboration des normes :

#### Comités d'élaboration des normes

Dans le cadre du processus visé à l'article 7, le Ministre crée des comités d'élaboration des normes afin qu'ils élaborent des propositions de normes d'accessibilité qui seront examinées en vue de leur adoption par règlement pris en application de l'article 6.

Depuis, le ministère de la Communauté et des Services sociaux (MCSS) a mis sur pied cinq comités, chacun affecté à un secteur d'activités spécifique : le service à la clientèle, le transport, l'information et la communication, le milieu bâti et l'emploi.

#### ◆ **Composition et structure**

Chaque comité regroupe des directeurs ou sous-ministres adjoints de quatre à six ministères provinciaux, ainsi que des représentants de 16 à 26 organisations touchées par l'objet de réglementation, telles que des associations communautaires, des municipalités, des universités, des secteurs de l'économie et des ordres professionnels. Les membres de différentes appartenances se répartissent en quatre quadrants : celui des personnes handicapées, celui de l'industrie, celui du secteur public dans le sens large (écoles, hôpitaux, etc.) et celui du gouvernement ontarien (ministères concernés). Les membres non gouvernementaux agissent à titre de bénévoles. Un président est nommé par le ministre sur recommandation de la Direction générale de l'accessibilité. La sélection du président s'appuie sur les critères sui-

vants : neutralité, capacité d'assumer une présence et de commander le respect d'un groupe de trente personnes, bonne connaissance des enjeux, expérience en travail de comités, capacité d'aller chercher un consensus chez des gens d'horizons multiples, etc.

En vertu de la loi, la Direction générale, qui relève du MCSS, accepte les candidatures des citoyens et produit une liste de candidats qu'il soumet au Ministre pour approbation. La sélection des participants s'appuie sur les critères suivants : leur capacité de représenter les intérêts de l'industrie, du secteur, de la communauté ou du champ de compétences qu'ils incarnent, leur connaissance du domaine d'intervention et des questions d'accessibilité, leur expérience au sein d'un conseil ou d'un comité, leur relation avec les milieux handicapés ou leur degré de familiarité avec les obstacles auxquels les handicapés sont confrontés et leurs aptitudes en matière de communication, d'écoute, de négociation et de relations interpersonnelles. Le ministre peut remplacer un membre s'il juge que cette personne ne répond plus aux exigences ou se trouve dans une situation de conflit d'intérêts. La Direction générale de l'accessibilité, en vertu de la loi, s'assure aussi de préparer le matériel nécessaire au travail des comités.

### ◆ Fonctions principales

La LAPHO attribue aux comités d'élaboration des normes les deux responsabilités suivantes :

- d'une part, d'élaborer des propositions de normes d'accessibilité pour les industries, les secteurs économiques ou les catégories de personnes ou d'organisations que précise le Ministre;
- d'autre part, de définir plus précisément les personnes ou organisations qui font partie de l'industrie, du secteur économique ou de la catégorie que précise le Ministre en application de l'alinéa a)

Ces responsabilités se déclinent en plusieurs sous-mandats, notamment celui de développer des objectifs d'accessibilité à long terme et des exigences qui s'appliquent aux personnes et organisations touchées par la norme en question. Le comité doit élaborer un calendrier d'implantation en tenant compte des considérations économiques reliées à ces exigences.

Les comités se réunissent de six à douze fois dans le cadre du mandat, pendant deux journées consécutives, et prennent part à une séance d'orientation et de formation de deux jours en début de parcours. Le président peut aussi créer des groupes de travail afin de se pencher sur des questions spécifiques ou techniques. Il doit créer des groupes représentatifs des quatre quadrants en choisissant parmi les personnes qui se portent volontaires.

Les représentants des ministères du gouvernement de l'Ontario assument un rôle critique et complexe au sein des comités. Puisque les ministères doivent se conformer aux normes proposées, le représentant doit d'abord évaluer leur faisabilité dans les délais prévus. Par exemple, le ministère des Transports peut-il adapter tous ses véhicules au transport de personnes en fauteuils roulants? Il doit aussi incarner le gouvernement et défendre les intérêts des personnes que son ministère représente. Par exemple, le représentant du ministère de la Santé parle au nom de tous les médecins et de toutes les infirmières de la province. Il doit finalement penser à l'intérêt de la population dans son ensemble.

Le travail des comités s'étend sur une période de 12 à 18 mois, au terme de laquelle ils doivent soumettre une proposition de normes d'accessibilité au ministre de la Communauté et des Services sociaux. Cette proposition paraît alors sur le site Internet du Ministère afin de recueillir la rétroaction du public. Une fois cette étape franchie, les comités doivent soumettre au ministre une nouvelle version du document qui tient compte des commentaires. Le ministre bénéficie alors de 90 jours pour décider de recommander au Conseil des ministres l'adoption de la norme en tout ou en partie, avec ou sans changement. Le comité est ensuite dissous jusqu'à la création du prochain, cinq ans plus tard.

#### ◆ **Intérêt pour le dispositif**

Les comités d'élaboration des normes permettent d'impliquer les intervenants dès les premières étapes du processus. La personne interrogée souligne l'aspect innovateur de cette façon de procéder; traditionnellement, les propositions de normes étaient élaborées au sein du gouvernement pour ensuite être soumises à la rétroaction du public. Le répondant décrit donc cette approche comme un processus d'élaboration des politiques « à chargement frontal<sup>48</sup> », qui tient compte dès le début des demandes du public. Intégrer les principaux intervenants aux premières étapes permet aussi d'éviter le lobbying intense qui se produit lorsqu'une nouvelle législation est soumise à la rétroaction du public. Le jeu du lobbying pourrait exercer une influence obscure sur la législation et ainsi avantager certains groupes au détriment d'autres.

Le processus permet de recueillir les meilleurs conseils possibles des personnes et des organismes qui seront directement touchés par les normes : cela inclut les personnes handicapées, mais aussi les entreprises qui devront se conformer aux normes une fois prescrites par la loi.

La création d'un nouveau comité tous les cinq ans mène à la réalisation de progrès sur une base incrémentale, selon une boucle d'amélioration continue. La formation d'un nouveau comité s'accompagne d'un questionnement sur le chemin accompli et sur la validité des normes actuelles. Cette approche progressive permet de répartir sur plusieurs années les coûts rattachés à l'application de certaines normes.

#### ◆ **Indicateurs de succès**

La personne interrogée rapporte une réduction des pressions des groupes organisés ainsi qu'une reconnaissance de la communauté. Cependant, les comités en sont encore à leurs premières expériences et on peut difficilement se prononcer sur leur succès.

#### ◆ **Conditions de succès**

On peut attribuer l'efficacité du dispositif à la **flexibilité de sa structure, ainsi qu'à celle du calendrier d'implantation** des normes. La possibilité de former des groupes de travail permet d'économiser du temps durant les séances plénières. De plus, les normes proposées offrent beaucoup de souplesse pour les échéances d'implantation, et tiennent compte des coûts qui y sont rattachés, selon les types d'organisations visées.

---

<sup>48</sup> « Front-end load policymaking approach ».

Le **mandat légal** donné au ministère de la Communauté et des Services sociaux officialise son rôle à l'égard des comités et lui confère certains devoirs et responsabilités, nécessaires pour assurer l'efficacité du dispositif. Par exemple, le pouvoir de sélectionner et de remplacer les membres et le président permet au Ministère d'assurer la représentativité de la communauté au sein du comité, mais aussi d'éliminer les personnes qui, pour diverses raisons, nuisent à l'avancement des travaux. La loi oblige le Ministère à consulter les autres ministères touchés par l'objet d'intervention lors de la formation d'un comité. De plus, le Ministère fixe une limite de temps aux travaux des comités; si, à la date limite, les membres ne sont pas arrivés à un consensus, le Ministère peut dissoudre le comité. Cela permet d'orienter les travaux et oblige à un certain rendement de la part des membres, qui doivent s'entendre rapidement.

Le fait de répartir les membres en quatre quadrants permet non seulement d'assurer la **représentativité des comités** et des groupes de travail, mais d'introduire un **sain niveau de tension** dans l'équipe. D'après la personne interrogée, cette tension est nécessaire pour faire avancer les travaux. D'ailleurs, la personne caricature la situation de la façon suivante : à la fin du processus, chaque participant doit être mécontent du rapport final. Il faut éviter à tout prix de créer des gagnants et des perdants. En fin de compte, tous les participants votent pour la norme proposée, même s'ils désapprouvent certains points.

La personne interrogée souligne aussi l'importance de **trouver les bons participants, capables de collaborer et d'arriver à un compromis**. Certains membres vont tenter d'imposer leur propre intérêt le plus loin possible. Parfois, on doit faire appel à un médiateur externe dans le but de résoudre un point de litige entre deux acteurs ou groupes d'acteurs.

Le succès des comités dépend dans une large mesure du **travail du président**. Son rôle consiste non pas à être le meneur, mais à faciliter l'atteinte d'un consensus, à représenter le comité en conformité avec la législation. En aucun temps le président ne peut promouvoir son propre agenda au détriment de celui du comité. La capacité de susciter la confiance des membres de tous les secteurs constitue une des aptitudes-clés du président.

L'efficacité d'un tel dispositif nécessite **beaucoup de travail de la part de la direction générale**. En effet, elle investit des efforts considérables pour fournir la documentation appropriée aux membres afin d'assurer le bon fonctionnement des comités et groupes de travail.

## 1.4 Au gouvernement de l'Alberta

### 1.4.1 Comité interdépartemental sur la violence et l'intimidation; Ministère des Services aux enfants

#### ◆ Origines et justifications

Afin d'adopter une approche concertée pour analyser les enjeux liés à la violence familiale, le gouvernement d'Alberta met sur pied en 1984 le comité interdépartemental du même nom. En octobre 2003, en préparation à la Conférence mondiale pour la prévention de la violence familiale prévue pour octobre 2005 en Alberta, le premier ministre s'engage à faire de la lutte contre ce fléau une des priorités de son gouvernement. En mai 2004, il

convie à une table ronde provinciale les principaux acteurs touchés par le phénomène : victimes, experts, organismes communautaires, populations autochtones, etc. Cette consultation mène à l'élaboration de la stratégie pour prévenir la violence familiale et l'intimidation (« bullying »). Cette stratégie, dont l'application se veut destinée à l'ensemble de la société, mise sur le leadership du gouvernement et représente à ce jour un engagement d'une valeur de 46 millions \$. Les mesures contre la violence et l'intimidation s'inscrivent dans une initiative plus globale du gouvernement albertain en faveur des jeunes et des enfants<sup>49</sup>.

#### ◆ **Composition et structure**

Le comité réunit une fois par mois, pendant une demi-journée, des directeurs et gestionnaires seniors de neuf M/O à vocations sociale et juridique<sup>50</sup>. Le « Bureau pour la prévention de la violence familiale et de l'intimidation » devient en 2004 une direction permanente au sein du ministère des Services aux enfants et se rapporte dorénavant directement au sous-ministre. Le directeur général de l'initiative au Ministère agit à titre de coordonnateur : il fixe le programme, la date des réunions et supervise les travaux du comité. La plupart des enjeux à l'agenda reviennent d'une séance à l'autre. En plus du comité interdépartemental et de la direction permanente, l'initiative s'appuie sur le comité des ministres et sur le comité des sous-ministres, qui se réunissent au besoin, à la demande du ministère responsable.

#### ◆ **Fonctions principales**

Le rôle du Comité interdépartemental sur la violence et l'intimidation connaît une importante évolution depuis sa création en 1984. En effet, le dispositif sert au départ de lieu d'échange d'information entre les M/O. Depuis 2004, le rôle du comité consiste, en collaboration avec les autres structures en place, à assurer la coordination des ministères dans l'implantation de la stratégie.

Les réunions permettent notamment de déterminer les priorités d'action et de financement pour ensuite émettre des recommandations à la haute direction. Alors que beaucoup d'efforts ont été investis au moment de sa création, le processus actuellement en cours vise à porter la concertation et la coordination à un autre niveau, c'est-à-dire à engager les ministères dans la planification d'initiatives communes où chacun des partenaires est responsable des résultats.

#### ◆ **Intérêt pour ce dispositif**

D'après le répondant, les ministères individuels n'ont ni les ressources ni l'expertise pour faire face aux enjeux liés à la violence familiale et à l'intimidation; la complexité sociale du dossier nécessite ce type de structure d'implantation.

---

<sup>49</sup> « Alberta Children and Youth Initiative (ACYI) ».

<sup>50</sup> Services aux enfants, Éducation, Emploi, Immigration et Industrie, Santé et bien-être, Relations internationales, Relations intergouvernementales et Autochtones, Justice et Procureur général, Affaires municipales et Logement, Aînés et Supports communautaires, Solliciteur général et Sécurité publique.

### ◆ Indicateurs de succès

Le dispositif n'a fait l'objet d'aucune évaluation formelle. Cependant, la direction responsable du dossier passe en revue annuellement les opérations des Comités et tient des journées de planification stratégique afin de préparer les activités de l'année suivante.

L'augmentation du financement octroyé à l'initiative dans le budget 2007 (11 % de plus, répartis dans les neuf M/O partenaires) témoigne de la confiance du gouvernement à l'égard du dispositif. D'après le répondant, cette stratégie et le mécanisme mis en place pour la soutenir constituent un modèle d'intervention à l'égard d'un problème aussi complexe, autant sur la scène nationale qu'internationale.

### ◆ Conditions de succès

**Le soutien du premier ministre et l'engagement du gouvernement** à l'égard de la violence familiale contribuent à rehausser l'importance de la stratégie aux yeux des ministères partenaires, des représentants de la communauté et du public.

D'après le répondant, le fait de **nommer un chef de la coordination de niveau ministériel** assure un **leadership fort** et jette les bases d'une stratégie à l'échelle provinciale. Le ministère responsable de l'initiative doit s'assurer de **communiquer continuellement** aux autres partenaires **les progrès** dans l'atteinte des objectifs.

Il mentionne l'importance de **déterminer et de mettre à jour annuellement les priorités d'action**, afin de garder une **direction claire**.

Le répondant croit que le gouvernement doit **alléger les procédures d'allocations budgétaires**. En effet, il suggère de simplifier les mécanismes de demande de financement par plusieurs ministères impliqués dans une initiative, et les façons dont le financement est alloué aux ministères individuels lors de l'implantation.

## 1.5 Au gouvernement de la Colombie-Britannique

### 1.5.1 Comité de sous-ministres pour les ressources naturelles et l'économie et Comité de sous-ministres pour le développement social; Bureau du premier ministre

#### ◆ Origines et justification

Depuis 2004, la vision du gouvernement de la Colombie-Britannique se décline en cinq grands objectifs, qui touchent à l'éducation, à la santé publique, au soutien aux personnes vulnérables, à l'environnement et à la création d'emplois. Puisque ces objectifs font appel à l'ensemble des ministères, le gouvernement se dote d'une structure appropriée : en plus de la création de comités ministériels, il met donc en place deux comités de sous-ministres afin de faciliter l'atteinte de ses priorités horizontales. Un budget de 2,4 millions \$ est alloué à la structure sous-ministérielle.

#### ◆ Composition et structure

Les deux comités relèvent du secrétariat sous-ministériel des Politiques, au Bureau du premier ministre. Le Secrétariat vise à assumer le leadership dans l'avancement des travaux

qui touchent aux principaux enjeux de politiques, selon une approche intégrée. Chacun des comités rassemble les sous-ministres de la moitié des ministères, en fonction de la connexité de leur mandat. Les réunions se tiennent toutes les deux semaines, pour une durée de deux à trois heures, et les dates sont fixées six mois à l'avance. Un sous-ministre, désigné par le greffier, agit à titre de président des comités et fixe l'agenda des rencontres. Les participants doivent prendre connaissance de certains documents distribués une semaine à l'avance. Un bref document est produit au terme des rencontres, qui reprend les conclusions générales, les priorités pour la réunion suivante et les tâches respectives de chacun des partenaires.

#### ◆ **Fonctions principales**

Les comités visent la planification stratégique et favorisent les discussions stratégiques sur les enjeux et actions en matière de politiques. L'information qu'on y échange touche notamment aux discussions fédérales-provinciales, aux prochaines rencontres du Cabinet et aux événements et enjeux qui présentent un impact sur plus d'un ministère. Les rencontres permettent aussi aux membres d'accorder leurs voix sur certaines exigences, telles que les échéanciers d'implantation des politiques. On assure ainsi le développement d'une compréhension commune des implications de certaines actions ou de certaines propositions entre les ministères.

#### ◆ **Intérêt pour ce dispositif**

Les comités donnent l'opportunité aux participants de discuter librement des enjeux majeurs que leur ministère devra présenter au Cabinet, ou de ceux qu'ils doivent gérer sur une base continue.

#### ◆ **Indicateurs de succès**

La personne interrogée soutient que les dispositifs atteignent leurs objectifs, et sont donc porteurs de succès en raison de la valorisation forte par les sous-ministres de la rétroaction obtenue lors des rencontres; cette rétroaction constitue une contribution importante avant que soient avancées les propositions auprès du Cabinet ou du Conseil du Trésor.

#### ◆ **Conditions de succès**

Une partie du succès du dispositif réside dans le fait que celui-ci divise les sous-ministres en **deux groupes selon le mandat de leur ministère**. Cela assure la pertinence des enjeux discutés et évite les perceptions de pertes de temps lors d'une séance unique qui regrouperait l'ensemble des sous-ministres. En effet, la plupart des politiques discutées par le comité des ressources naturelles touchent à des questions de gestion territoriale (« land management ») et concernent donc l'ensemble des ministères qui y sont représentés. Le dispositif fait l'objet d'une **évaluation par le Bureau du premier ministre**. Les présidents des comités rencontrent le greffier une fois par mois pour faire le point sur les travaux en cours et ceux à venir. Le greffier participe aussi aux réunions des comités une à deux fois par année dans le cadre de leurs séances de planification. Les comités procèdent à une autoévaluation de groupe au cours de laquelle on examine le temps consacré au dispositif et ses retombées. Cela vise à assurer que le temps passé en réunion reste productif, et ainsi à réaffirmer la pertinence du dispositif.

**Le niveau hiérarchique élevé des participants**, et leur haut niveau d'imputabilité améliorent à l'assiduité et à l'efficacité du dispositif. Le rendement des sous-ministres est soumis à une évaluation individuelle, notamment en ce qui concerne leurs réalisations en regard aux priorités pangouvernementales.

La responsabilité des dispositifs relève des **plus hautes instances d'autorité** du gouvernement. À ce sujet, le président des comités est désigné directement par le plus haut fonctionnaire du gouvernement. La création d'un **secrétariat permanent** dont l'autorité émane directement du Bureau du premier ministre permet un contrôle serré et une adhésion totale au dispositif.

L'importance de **limiter le nombre d'enjeux** figure sur la liste des facteurs de succès. Un trop grand nombre de priorités limite la capacité des comités d'avoir un impact significatif sur chacune d'elles. Présentement, les comités travaillent chacun sur un seul enjeu : du côté des ressources naturelles et de l'économie, on concentre les efforts sur l'épidémie de dendroctones du pin ponderosa (« mountain pine beetle »). Du côté du développement social, il s'agit du problème des sans-abri : la plupart des ministères à vocation sociale sont intervenus auprès des clientèles sans-abri, mais n'ont pu livrer de services de façon intégrée.

Le succès du dispositif nécessite un **travail continu** : il ne suffit pas de réunir les gens dans une même pièce. Des efforts doivent être investis par l'ensemble des partenaires afin de déterminer les enjeux, d'en isoler les principaux aspects à traiter et d'évaluer l'efficacité des solutions horizontales qui seront appliquées.

## 1.6 Au gouvernement du Canada

### 1.6.1 Réseau des coordonnateurs nationaux pour la mise en œuvre des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles; Ministère du Patrimoine canadien

#### ◆ Origines et justifications

En 1994, une décision du Cabinet établit une nouvelle stratégie de responsabilisation pour l'application des articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles. Ces dispositions visent d'une part à favoriser l'épanouissement des minorités linguistiques anglophones et francophones partout au pays et, d'autre part, à officialiser le rôle de leader de Patrimoine canadien (alors Secrétariat d'État) à cet effet. Le gouvernement juge à l'époque que ces dispositions sont vaguement appliquées et s'avèrent peu efficaces. Les articles 41 et 42 de la loi stipulent que :

41. Le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que soient prises des mesures positives pour mettre en œuvre cet engagement. Il demeure entendu que cette mise en œuvre se fait dans le respect des champs de compétence et des pouvoirs des provinces.

42. Le ministre du Patrimoine canadien, en consultation avec les autres ministres fédéraux, suscite et encourage la coordination de la mise en œuvre par les institutions fédérales de cet engagement.

La stratégie s'appuie sur cinq éléments : l'identification des institutions fédérales (IF) ayant un rôle important à jouer dans l'épanouissement des communautés linguistiques minoritaires (relatifs au développement économique, culturel et social), l'obligation pour ces dernières de produire un plan d'action en regard à l'article 41, la consultation des communautés cibles afin de déterminer leurs besoins, la production d'un bilan annuel pour chaque IF désignée et la reddition de comptes de Patrimoine canadien au Parlement pour les résultats obtenus par chacune des IF interpellées par la loi.

En vertu du mandat de coordination et de reddition de comptes qui lui est conféré par la loi, Patrimoine canadien se dote d'une direction permanente et d'un réseau de coordonnateurs.

### ◆ Composition et structure

Le Réseau des coordonnateurs nationaux regroupe des représentants des 32 IF<sup>51</sup> identifiées en vertu du premier élément du cadre de responsabilisation susmentionné. Les coordonnateurs nationaux sont désignés par leur sous-ministre, à la demande du sous-ministre de Patrimoine canadien. Le groupe se compose de représentants des secteurs des ressources humaines, des programmes et des politiques. On remarque un taux de roulement assez élevé, la durée en poste étant d'environ trois ans. Dans certaines IF, le coordonnateur agit à temps plein et peut même bénéficier d'une équipe de plusieurs personnes (ex. : équipes de recherche), selon le mandat de son organisation. Bon nombre d'IF, dont la structure se présente de façon décentralisée, désignent des coordonnateurs régionaux dans les bureaux à l'extérieur de la capitale nationale.

Quatre fois par année, les coordonnateurs se rencontrent, accompagnés de collègues de leurs organisations respectives<sup>52</sup>. On trouve des représentants d'une dizaine d'IF qui, tout en n'étant pas visés par le cadre, choisissent d'assister aux réunions. Trois des rencontres annuelles se déroulent dans la région de la Capitale-Nationale, parfois à l'invitation d'un ministère qui interagit directement avec les communautés linguistiques minoritaires. Une autre rencontre, d'une durée de deux jours, se déroule dans une région du Canada dans laquelle évolue une communauté de langue officielle minoritaire. Les coordonnateurs régionaux de la province visitée participent à cette dernière activité.

On encourage les coordonnateurs à se préparer pour les rencontres, notamment en s'informant sur les communautés d'accueil et en prenant connaissance des services offerts par leur organisation et de tout autre document pertinent. Les thèmes abordés varient d'une rencontre à l'autre et tiennent compte des suggestions des coordonnateurs nationaux. La direction de la concertation interministérielle s'efforce d'orienter les thèmes des rencontres en fonction des besoins des membres et des clientèles linguistiques.

---

<sup>51</sup> Affaires étrangères et Commerce international Canada, Agence canadienne de développement international, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Agence de santé publique du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Banque de développement du Canada, Centre de recherches pour le développement international, Centre national des Arts, Citoyenneté et Immigration Canada, Commission canadienne du tourisme, Commission de la capitale nationale, Condition féminine Canada, Conseil de la radio-diffusion et des télécommunications canadiennes, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil des Arts du Canada, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, École de la fonction publique du Canada, Industrie Canada, Justice Canada, Office national du film du Canada, Parcs Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement social (RHDS), Santé Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Société canadienne des postes, Société Radio-Canada, Statistique Canada, Téléfilm Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

<sup>52</sup> Au total, les rencontres regroupent de 70 à 100 personnes.

La direction de la concertation interministérielle de Patrimoine canadien s'assure d'effectuer un suivi auprès des coordonnateurs, en transmettant un document qui reprend non seulement les points discutés lors des rencontres, mais les progrès effectués. Cette direction s'occupe de la publication du Bulletin 41-42, qui relate les travaux réalisés dans l'administration fédérale en matière de promotion des langues officielles.

### ◆ Fonctions principales

Le but premier du dispositif consiste à mettre en œuvre les articles 41-42 de la Loi sur les langues officielles, c'est-à-dire de susciter et d'encourager les actions des IF pour l'épanouissement des communautés minoritaires linguistiques. Ce but se décline en une série de sous-objectifs, dont la promotion des communautés minoritaires au Canada et l'instauration d'un dialogue entre celles-ci et les institutions fédérales.

Les rencontres en région jouent un rôle de sensibilisation, en mettant les coordonnateurs en contact avec les populations ciblées : une journée complète est consacrée à des ateliers et à des présentations des membres de la communauté d'accueil; une demi-journée est vouée à la formation des nouveaux coordonnateurs. On tient aussi une réunion d'affaires entre les employés fédéraux présents afin d'effectuer un suivi administratif des programmes en cours. Le tout se conclut généralement par une activité sociale à saveur culturelle locale.

Les rencontres dans la capitale nationale visent des objectifs semblables de formation et de sensibilisation, mais leur durée plus courte oblige les organisateurs à centrer les présentations autour d'un seul thème. On mentionne à titre d'exemple la rencontre de février 2007, organisée par Santé Canada, qui traitait des meilleures pratiques en matière d'accessibilité des services de santé au sein des communautés linguistiques minoritaires, ou celle d'octobre 2006 qui a permis une sensibilisation aux enjeux du Nord.

Les coordonnateurs nationaux individuels assument une série de responsabilités, la première étant d'assurer le lien avec les communautés minoritaires nationales représentées dans la capitale nationale<sup>53</sup>. Leurs responsabilités incluent la participation aux rencontres, l'échange de bonnes pratiques et la soumission d'idées nouvelles, la préparation de plans d'action axés sur les résultats et la rédaction de bilans de réalisation.

### ◆ Intérêt pour le dispositif

En plus d'orienter de concert les actions de l'ensemble des institutions fédérales vers des résultats communs, le réseau des coordonnateurs nationaux renforce le lien entre les communautés minoritaires et le gouvernement. De plus, ce type de dispositif facilite la création de liens entre les coordonnateurs des différentes institutions fédérales, ce qui favorise l'échange de bonnes pratiques et le soutien mutuel dans la réalisation des tâches relatives à l'article 41.

---

<sup>53</sup> Par exemple, la communauté acadienne du Canada, en opposition aux communautés minoritaires régionales, telle la communauté franco-manitobaine.

### ◆ Indicateurs de succès

Outre la longévité du réseau des coordonnateurs (treize ans, cinq gouvernements et 3 premiers ministres), d'autres éléments relatent le succès de ce dispositif. La participation d'une dizaine d'IF sur des bases volontaires (et souvent bénévoles) témoigne de la pertinence des thèmes abordés lors des rencontres. Les rencontres de deux jours organisées dans des régions parfois éloignées des grands centres (ex. Terre-Neuve-et-Labrador) suscitent un fort taux de participation chez les coordonnateurs nationaux.

### ◆ Conditions de succès

Plusieurs facteurs contribuent au succès du dispositif. D'abord, on mentionne le **contact entre les coordonnateurs et les communautés linguistiques minoritaires**, lors de la rencontre annuelle, qui agit à deux niveaux : d'une part, il promeut une réelle sensibilisation des coordonnateurs aux réalités et aux besoins des communautés ciblées. D'autre part, la fierté et le dynamisme qui émanent de ces communautés permettent **d'observer des résultats concrets** des programmes fédéraux, ce qui contribue à la motivation et à l'engagement des coordonnateurs. S'y ajoute le fait que le soutien aux communautés linguistiques minoritaires (majoritairement francophones) constitue en soi une **cause très porteuse** qui facilite l'adhésion des participants.

On s'efforce d'orienter les **thèmes des rencontres** en fonction à la fois des **besoins des coordonnateurs** (ex. : reddition de comptes) et des **besoins des communautés cibles** (ex. : accès à des services dans les deux langues). Les coordonnateurs peuvent proposer des thèmes. On s'assure ainsi de garder un **niveau de pertinence élevé** et de susciter l'intérêt des participants pour les rencontres.

**L'engagement des plus hautes instances politiques** pour la protection des langues officielles et **l'inclusion dans la loi** du rôle de Patrimoine canadien à cet effet fournissent à la fois légitimité et autorité au dispositif. De plus, la **désignation des participants par leur sous-ministre** ajoute au sérieux et à l'importance du mandat de coordonnateur national.

Le **taux de roulement** important des coordonnateurs, quoiqu'inévitable, peut paradoxalement constituer un facteur de succès, dans la mesure où cet élément permet d'injecter du dynamisme et de nouvelles idées dans le Réseau. Le roulement favorise aussi la sensibilisation d'un plus grand nombre de personnes au sein du gouvernement. De plus, on mentionne **l'esprit d'ouverture** mis de l'avant par la Direction de la concertation interministérielle (DCI) de Patrimoine canadien, en permettant la participation des organismes non visés aux rencontres. Cette pratique est en accord avec la loi révisée en 2005 qui rappelle les obligations de toutes les institutions fédérales quant à la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles.

Soulignons **l'encadrement et l'appui offerts aux nouveaux coordonnateurs** par la DCI. Cet encadrement se manifeste notamment par la tenue d'une demi-journée de formation dans le cadre de la rencontre régionale annuelle. En plus de fournir les outils nécessaires à son travail, on favorise la création de liens avec les autres coordonnateurs. On agit ainsi pour encourager **l'esprit d'entraide et l'échange de bonnes pratiques** qui caractérisent le Réseau, et pour éviter que les responsabilités inhérentes ne soient perçues comme un fardeau.

La Direction de la concertation interministérielle (DCI) s'efforce d'effectuer un **suivi régulier** auprès des coordonnateurs afin, d'une part, de **rapporter les progrès** effectués dans le cadre de l'initiative, et d'autre part de donner suite aux conclusions des rencontres. Ces efforts permettent de conférer une **image de continuité et de travail soutenu à l'initiative** et de susciter l'adhésion des participants. Concrètement, cela se traduit notamment par les documents de suivi envoyés aux membres au terme des rencontres et par la publication du bulletin trimestriel (Bulletin 41-42).

La DCI s'efforce de **reconnaître la contribution de ses membres**, en soulignant par exemple les départs des collaborateurs de longue date et l'arrivée des nouveaux venus. D'autres éléments contribuent à garder les **relations entre coordonnateurs amicales et stimulantes**. On mentionne à ce titre les performances artistiques des communautés d'accueil lors des rencontres régionales annuelles.

### **1.6.2 Centre intégré d'évaluation de la menace; Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile / Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)**

#### **◆ Origines et justification**

En octobre 2004 entre en service le Centre intégré d'évaluation des menaces (CIEM), jadis le Centre intégré d'évaluation de la sécurité nationale, sous l'égide du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS). À la lumière des attentats du 11 septembre 2001, on arrive au constat que l'efficacité du SCRS et, de façon plus générale, la sécurité du Canada, dépendent de la capacité des organismes à mettre en commun leur expertise en matière de renseignements. Avec le CIEM, le gouvernement du Canada s'engage à renforcer la collaboration entre les organismes de renseignements (services de police, ministères à vocation internationale, etc.). En vertu de l'article 7 de la loi constitutive du SCRS, ce dernier peut :

- a) avec l'approbation du Ministre, conclure des ententes ou, d'une façon générale, coopérer avec :
  - (i) les ministères du gouvernement du Canada, le gouvernement d'une province ou l'un de ses ministères;
  - (ii) un service de police en place dans une province, avec l'approbation du ministre provincial chargé des questions de police;
- b) avec l'approbation du Ministre, après consultation entre celui-ci et le ministre des Affaires étrangères, conclure des ententes ou, d'une façon générale, coopérer avec le gouvernement d'un État étranger ou l'une de ses institutions, ou une organisation internationale d'États ou l'une de ses institutions.

Le CIEM connaît une naissance et une évolution typiques de toute nouvelle organisation : les deux premières années sont consacrées à trouver les fondations et les modus operandi et à mettre en place les partenariats. On note certaines difficultés liées au contexte d'origine : comme le gouvernement annonce à l'époque de nouveaux budgets pour la sécurité, chaque M/O en veut la plus grosse part pour établir sa propre petite équipe de sécurité. En dépit du contexte, le CIEM évolue et trouve petit à petit ses façons de faire, son agenda, ses modes de travail et ses modes de diffusion, jusqu'à constituer aujourd'hui une branche importante du service de renseignements canadien.

### ◆ Composition et structure

Le CIEM regroupe à l'intérieur du siège social du SCRS une cinquantaine de représentants de treize M/O (onze institutions fédérales et deux organisations policières provinciales)<sup>54</sup>. On sollicite parfois la participation d'autres partenaires fédéraux « de second niveau », dont certains jouent un rôle plus stratégique et continu dans la mission du CIEM<sup>55</sup>. Chaque M/O peut envoyer jusqu'à quatre représentants, selon le besoin. Les participants, analystes pour la plupart, sont détachés de leurs fonctions respectives pour une période de deux ans, qui peut être prolongée après accord entre l'employé, son M/O et le CIEM.

La sélection des participants s'effectue de la façon suivante. D'abord, les M/O identifient et proposent les candidats potentiels au sein de leur organisation. Ensuite, le CIEM réalise un profil de compétences pour les candidats, afin d'évaluer leurs capacités d'analyse, de rédaction, de travail en équipe, ainsi que leur expérience, leurs connaissances, leur ouverture au développement personnel et leur capacité à prendre des responsabilités. Finalement, le directeur et le directeur adjoint du CIEM valident le profil de l'individu dans le cadre d'une entrevue.

Le directeur du CIEM est nommé par le Conseiller en matière de sécurité nationale (le CSN) et le directeur du SCRS, pour une durée de cinq ans pendant laquelle il est détaché de ses fonctions. Pour des fins administratives et logistiques, le directeur du CIEM relève du directeur du SCRS. Le dispositif bénéficie d'un budget de 30 millions de dollars répartis sur cinq ans, intégré à celui du SCRS. Le Conseil de gestion, composé des sous-ministres et dirigeants des M/O partenaires, se réunit tous les trois mois pour effectuer le suivi budgétaire du CIEM. Il est à noter que les représentants du SCRS se situent au même niveau que les autres participants du CIEM, en dépit du rôle plus actif de leur organisation d'appartenance en matière de renseignements.

### ◆ Fonctions principales

La documentation en ligne du SCRS<sup>56</sup> attribue au CIEM le rôle suivant :

« Le rôle principal du CIEM consiste à produire des évaluations exhaustives des menaces et à les diffuser à point nommé auprès des membres de la communauté du renseignement et des premiers intervenants, par exemple les organismes chargés de l'application de la loi. Fondées sur des renseignements ainsi que sur l'analyse des tendances, ces évaluations traitent de la probabilité d'une menace et de ses conséquences potentielles. Elles permettent au gouvernement du Canada de coordonner les mesures visant à contrer une menace et de prévenir ou de réduire les risques pour la sécurité publique. »

---

<sup>54</sup> Sécurité publique Canada, Service canadien du renseignement de sécurité, Agence des services frontaliers du Canada, Centre de la sécurité des télécommunications, ministère de la Défense nationale, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Bureau du Conseil privé, Transports Canada, Services correctionnels Canada, Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Gendarmerie royale du Canada, Police provinciale de l'Ontario et Sûreté du Québec.

<sup>55</sup> Par exemple, Ressources naturelles, Santé, Agriculture et Agroalimentaire, Environnement, Élections, Agence d'inspection des aliments, Secteur technologique de la Défense, Travaux publics, etc.

<sup>56</sup> Government of Canada, *Backgrounder no. 13 : The Integrated Threat Assessment Centre*, Canadian Security Intelligence Service. Ottawa: Government of Canada.

Pour résumer en une phrase l'objectif du CIEM, il consiste à regrouper des renseignements déjà collectés, à les évaluer, à les analyser et à les communiquer. À la demande des M/O, des premiers répondants, du gouvernement, du CSN ou à sa propre initiative, les efforts du CIEM mènent à la production de rapports d'évaluations ponctuelles et tactiques de la menace terroriste.

Les participants individuels affectés au CIEM jouent un rôle de relayeur avec leur organisation d'attache. En effet, le Centre encourage les membres à échanger un maximum de connaissances sur leur secteur d'intervention et leur pôle d'expertise. On vise ainsi à bénéficier du savoir de chacun, et à doter chaque organisation partenaire de l'expertise multiseCTORielle que détiennent les participants lors du retour à leurs fonctions initiales.

Ainsi, les participants jouent à la fois un rôle d'analyste et d'ambassadeur de leur M/O; tout contact du CIEM avec un M/O, et vice-versa, s'effectue par l'entremise des participants. Ces derniers bénéficient de plusieurs voies de contact : les bases de données du ministère sont accessibles au CIEM par le représentant, qui anime, de manière informelle, un réseau de diffusion interne dans son M/O de provenance. Les représentants, une fois de retour dans leur M/O, agissent à titre de personnes-ressources auprès de leurs collègues.

Le rendement du dispositif fait l'objet d'une évaluation bisannuelle par le Conseil de gestion. Le Conseil de gestion des évaluations (CGE), qui regroupent les SMA ou leur équivalent, assiste ce dernier dans l'acquittement de cette tâche en effectuant des recommandations sur l'orientation et l'efficacité des activités du CIEM. Ces deux comités, en collaboration avec le CSN, appuient le directeur du CIEM dans la sélection des priorités. Ce dernier doit soumettre un rapport annuel au gouvernement. Le CIEM est sujet à la surveillance du Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité et des autres inspections et vérifications auxquelles le SCRS est soumis.

En vertu de l'alinéa b de l'article 7 ci haut mentionné, le CIEM collabore avec des organisations semblables à l'étranger, principalement en Angleterre, aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'environnement du CIEM inclut finalement des secteurs du privé, des partenaires indirects (comme CATSA, ACIDI, RNC) et des OMU (organismes municipaux et d'urgence).

#### ◆ Intérêt pour le dispositif

L'intérêt réside d'abord dans le fait que les rapports produits soient « intégrés », c'est-à-dire qu'il n'y ait qu'un seul rapport de produit sur une menace ou situation de menace et qu'il exprime l'opinion collective des membres pour être ensuite acheminé à tous les destinataires prévus. Cela permet aux décideurs d'obtenir une vue d'ensemble du phénomène et d'orienter leurs actions en conséquence. En favorisant le partage d'informations, le dispositif contribue ultimement à doter le Canada d'un système de sécurité intégré et efficace. D'après la personne interrogée, l'intégration organisationnelle ajoute à la richesse des perspectives, à la vision de la communauté et à une meilleure certification de la qualité du renseignement.

L'intérêt du dispositif réside dans son rôle pour renverser les préjugés organisationnels. Après trois ans d'efforts, la personne interrogée rapporte une hausse du niveau de coopération entre les participants. Le caractère global des enjeux et du contexte oblige les partici-

pants à mettre de côté leurs intérêts organisationnels respectifs au profit des nécessités opérationnelles communes.

La lutte au terrorisme, conformément au mandat du CIEM, implique un plus grand partage d'informations que les autres mandats traditionnels du SCRS, comme le contre-espionnage. Le CIEM, par le partage d'informations qui s'effectue entre les participants et les intervenants de première ligne, permet aux organisations de sortir de la solitude. Comme les évaluations produites par le CIEM sont destinées à une diffusion interne, elles ne sont pas soumises à la loi du SCRS, qui touche la diffusion externe. L'obligation de passer par les participants pour rejoindre les M/O leur confère ainsi un rôle de coopération, de liaison et de consultation.

#### ◆ Indicateurs de succès

D'après la personne interrogée, plusieurs éléments témoignent du succès du CIEM. On rapporte d'abord un plus grand intérêt de la part de la communauté, qui se traduit par la rétroaction positive des partenaires et par l'augmentation du nombre de commandes effectuées. Il en résulte une augmentation du nombre d'évaluations produites.

La personne interrogée rapporte l'envie que suscite le dispositif auprès des autres pays, qui tentent de plus en plus de s'en inspirer. La personne croit d'ailleurs que le modèle organisationnel du CIEM pourrait s'appliquer à d'autres secteurs d'activités du gouvernement.

#### ◆ Conditions de succès

Le succès du CIEM est attribuable à plusieurs facteurs. La personne interrogée mentionne d'abord l'importance de **sélectionner des membres de qualité**, dotés de capacités d'analyse et de rédaction et **aptes à la coopération**. Au moment de proposer des candidats au CIEM, les M/O connaissent le rôle important que devra jouer la personne sélectionnée auprès du dispositif et au sein de l'organisation au terme du mandat. Ceci encourage ainsi les M/O à proposer des candidats compétents.

La personne souligne aussi l'importance **d'instaurer** entre tous les partenaires **une harmonie et un esprit de coopération**, qui découlent en grande partie des aptitudes des participants. Un autre défi important, en ce qui concerne les participants, consiste à introduire un **esprit de fierté** au sein du groupe : la participation au CIEM doit se présenter non pas comme une punition, mais comme un privilège et une opportunité d'avancement de carrière.

De plus, le CIEM diffuse ses évaluations en deux modes : le mode « classifié », et le mode « non classifié pour usage d'affaires seulement », qui présente les mêmes conclusions, mais en fournissant moins d'informations d'appui. Cette distinction permet une **diffusion plus vaste**, donc confère une plus grande utilité au CIEM. D'ailleurs, cette diffusion confère au CIEM une image de **transparence** auprès des partenaires, ce qui constitue un des facteurs critiques du succès du dispositif, selon le répondant.

La personne rapporte l'importance de **livrer un produit utile et de qualité**. La perspective et le ton des productions comptent beaucoup. Il faut doser les effets calmants et alarmants des rapports, c'est-à-dire ne pas rassurer sans raison ni alarmer pour rien. Il faut aussi se

montrer très préoccupé d'**opérationnalité** (plutôt que seulement bien paraître par de longs documents complexes) et témoigner d'un sens communautaire (afin que tous les partenaires y trouvent leur compte). Ce souci de la qualité nécessite un **suivi rigoureux de la rétroaction de la clientèle et le développement du soutien communautaire** au dispositif.



## ANNEXE II

### 1 Questionnaires

#### 1.1 Aux responsables

##### 1.1.1 Français :

**Les conditions de succès des dispositifs interministériels**  
**Questionnaire**

Nom du dispositif :

Ministère responsable :

1. Depuis combien de temps le dispositif est-il en place?
2. Quels autres ministères/organismes (M/O) en font officiellement partie?
3. À quelle fréquence les rencontres se tiennent-elles généralement?
4. Qui a la responsabilité de fixer la date des rencontres (titre et lien de travail)?
5. Quelle est la durée moyenne de chacune des rencontres?
6. Combien de temps à l'avance la date des rencontres est-elle annoncée aux participants?
7. À quel endroit les rencontres se tiennent-elles? Ont-elles toujours lieu au même endroit? Sinon, pour quelle(s) raison(s)?
8. Qui (quelle direction, quel niveau hiérarchique) à l'intérieur des M/O, assiste généralement aux rencontres?
9. Pour chacun des M/O, y a-t-il eu des changements au niveau du/des représentants?
10. Y a-t-il une rotation des ministères qui participent aux rencontres?
11. Qui s'occupe d'établir l'ordre du jour?
12. L'ordre du jour est-il transmis aux participants à l'avance? Si oui, combien de temps?
13. L'ordre du jour est-il sensiblement le même d'une séance à l'autre? Évolue-t-il selon un cycle annuel (législatif, budgétaire ou opérationnel)?
14. Les participants doivent-ils préparer des documents pour les rencontres? Doivent-ils préparer des présentations?
15. Des documents sont-ils remis aux participants au début des rencontres? Si oui, de quelle nature sont-ils?
16. Quels sont les principaux objectifs de ce dispositif? (S. v. p. ranger les objectifs dans la liste, 1 pour le principal)
  - Réseautage (création et maintien de relations avec des contacts professionnels)
  - Information/échange de renseignements/consultation (Circulation d'information entre les participants)
  - Développement d'une perspective commune
  - Formation/mise à niveau (circulation unidirectionnelle d'information entre un participant désigné et les autres participants)
  - Évaluation /suivi de la mise en œuvre de politiques (mesure du rendement des M/O dans l'atteinte d'objectifs dont l'application relève de l'ensemble du gouvernement)
  - Planification commune
  - Autres (s.v.p. préciser à la ligne suivante)

Remarques :

17. Quel type d'information est échangée durant les rencontres?
18. Y a-t-il de l'information confidentielle échangée durant les rencontres?
19. Un document (procès verbal, compte rendu, etc.) est-il produit après chacune des rencontres? Si oui, s.v.p. répondre aux questions 20 à 22. Sinon, passer à la question 23.
20. Le document est-il remis aux membres?
21. Que trouve-t-on dans ce document? (retranscription des échanges des participants, conclusions générales de la rencontre, priorités de la prochaine rencontre, directives destinées aux employés du ministère d'attache, etc.)

22. Qui a la responsabilité de sa rédaction?
23. Les participants sont-ils tenus de diffuser l'information discutée durant les rencontres dans leurs ministères respectifs?
24. Y a-t-il d'autres activités prévues pour les participants (à caractère social, par exemple) en dehors des rencontres?
25. A-t-on déjà évalué le rendement du dispositif? Si oui, comment (selon quels critères)?
26. Croyez-vous que le dispositif vous permette d'atteindre les objectifs? Pourquoi?
27. Pourriez-vous déterminer les forces et les défis (points à améliorer) d'un tel dispositif?
28. Seriez-vous en mesure de nous fournir la liste des participants (actuels et anciens), pour d'éventuelles entrevues?
29. Avez-vous des commentaires/impressions sur le dispositif?
30. Avez-vous des commentaires/impressions sur les dispositifs interministériels en général?

### 1.1.2 Anglais :

#### **Conditions for Success of Interdepartmental Mechanisms Questionnaire**

Name of mechanism (council, committee, etc.):

Lead department / ministry:

1. How long has the mechanism been in operation?
2. What other departments/ministries are formally party to the mechanism?
3. How often are meetings usually held?
4. Who is responsible for setting the date of meetings (title and position)?
5. How long on average do meetings last?
6. How much advance notice of meetings do participants receive?
7. Where are meetings held? Are they always held in the same place? If not, what is the reason for the change of location?
8. Who (branch, reporting level) within the departments/ministries usually attends the meetings?
9. Does each department/ministry always send the same representatives?
10. Is there any alternation of the departments attending the meetings?
11. Who is responsible for setting the agenda?
12. Is the agenda sent to participants in advance? If so, how far in advance?
13. Is the agenda substantially the same from meeting to meeting? Does it change according to a yearly cycle (legislative, fiscal, operational)?
14. Are participants expected to prepare documents in advance? Do they prepare presentations?
15. Are documents handed out at the start of meetings? If so, what type of documents?
16. What are the principal objectives of this mechanism? (Please rank the objectives listed below in order of importance, 1 being the most important.)
  - *Networking (development and maintenance of professional contacts)*
  - *Information exchange/consultation (Information sharing among participants)*
  - *Development of a common outlook*
  - *Professional development/upgrading (one-way information transfer from a designated participant to the others)*
  - *Evaluation/follow-up on policy implementation (measurement of performance of departments/ministries in the attainment of interdepartmental objectives)*
  - *Joint planning*
  - *Other (please specify below)*

Comments:

17. What kind of information is exchanged at meetings?
18. Is confidential information exchanged at meetings?

19. Is a document (minutes, report, etc.) produced after each meeting? If so, please answer questions 20 to 22. If no, go to question 23.
20. Is each participant given a copy of this document?
21. What kind of information does the document contain? (transcripts of discussions, general conclusions, priorities for the next meeting, directives for employees of the home department, etc.)
22. Who is responsible for drafting the document?
23. Are participants expected to distribute the information discussed at the meeting in their departments?
24. Are other activities (e.g. social gatherings) organized for participants aside from the meetings?
25. Has the performance of the mechanism been evaluated? If so, how? (What criteria were used?)
26. Do you believe the mechanism is achieving its objectives? Why?
27. Could you describe the major strengths of this mechanism? (ex.: clearer direction, time saving, expertise sharing, creation of a team spirit, efficiency, motivation, etc.)
28. What aspects of the mechanism would require some improvement? (ex.: too many people involved, time wasting, lack of vision, etc.)
29. Would you be able to supply us with a list of members (past and present) for possible future interviews?
30. Do you have any comments or impressions concerning this mechanism?
31. Do you have any comments or impressions concerning horizontal cooperation in general?

## 1.2 Aux participants du Réseau des répondants à l'article 54 de la Loi sur la santé publique

### ***Les conditions de succès des dispositifs interministériels Groupe d'études sur les politiques publiques et la santé (gepps.enap.ca)***

#### **Questionnaire aux participants**

##### *Précisions sur le questionnaire :*

*Le terme « dispositif » employé dans le questionnaire fait référence au Réseau des répondants pour la mise en œuvre de l'article 54 de la Loi sur la santé publique. Ce Réseau s'inscrit dans la stratégie globale du ministère de la Santé et des Services sociaux.*

*Les principaux objectifs du Réseau des répondants consistent à sensibiliser, à appuyer, à soutenir et à encadrer les ministères, afin de faciliter l'intégration des procédures d'évaluation d'impact sur la santé (ÉIS).*

*Le succès du Réseau des répondants s'évalue avec les indicateurs suivants : 1. Le nombre de demandes effectuées auprès du MSSS, 2. Le moment où celles-ci sont effectuées (le plus en amont possible), et 3. L'objet d'évaluation, soit des lois, règlements, et des programmes, projets, politiques, etc.*

#### **Questions :**

1. **Depuis combien de temps êtes-vous membre du Réseau des répondants?**
2. **À combien de réunions avez-vous participé?**
3. **Dans votre ministère, quel est votre poste/niveau hiérarchique?**
4. **Dans votre ministère, selon quels critères (niveau hiérarchique, champ de spécialisation, direction, etc.) les participants sont-ils désignés?**
5. **Combien de demandes d'ÉIS votre ministère a-t-il effectuées auprès du MSSS?**
6. **De quelle façon l'information sur les procédures d'ÉIS est-elle diffusée dans votre ministère?**
7. **La participation au dispositif implique-t-elle une plus grande charge de travail pour vous? Dans quelle mesure et comment concrètement?**

**8. Pendant les rencontres, le temps de parole revient :**

- a. Essentiellement aux gens du MSSS
- b. Majoritairement aux gens du MSSS
- c. Autant aux gens du MSSS qu'aux répondants
- d. Majoritairement aux répondants
- e. Essentiellement aux répondants

**Commentaires :**

**9. Comment évaluez-vous votre degré d'implication au sein du Réseau des répondants?**

- a. Très impliqué
- b. Assez impliqué
- c. Un peu impliqué
- d. Très peu impliqué

**10. Comment évaluez-vous votre degré d'implication dans la promotion des procédures d'ÉIS au sein de votre ministère?**

- a. Très impliqué
- b. Assez impliqué
- c. Un peu impliqué
- d. Très peu impliqué

**Commentaires :**

**11. En tant que Répondant, comment évaluez-vous l'importance de votre rôle, au sein de votre ministère, en ce qui concerne :**

**(11.1) La sensibilisation de vos collègues aux principes des déterminants de la santé?**

- a. Très important
- b. Assez important
- c. Modérément important
- d. Peu important

**(11.2) La diffusion des procédures d'ÉIS?**

- a. Très important
- b. Assez important
- c. Modérément important
- d. Peu important

**(11.3) La promotion des outils destinés à appuyer les procédures d'ÉIS?**

- a. Très important
- b. Assez important
- c. Modérément important
- d. Peu important

**(11.4) La transmission au MSSS des préoccupations de vos collègues à l'égard des nouvelles procédures?**

- a. Très important
- b. Assez important
- c. Modérément important
- d. Peu important

**Commentaires :**

**12. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants :**

**(12.1) Le réseau des répondants constitue un outil important pour faciliter l'intégration des procédures d'ÉIS dans les ministères**

- a. Tout à fait d'accord
- b. Assez d'accord
- c. D'accord
- d. Assez en désaccord
- e. Tout à fait en désaccord

**Exemples :**

**(12.2) Le réseau des répondants contribue à améliorer le rendement de mon ministère en regard aux procédures d'ÉIS**

- a. Tout à fait d'accord
- b. Assez d'accord
- c. D'accord
- d. Assez en désaccord
- e. Tout à fait en désaccord

**Exemples :**

**(12.3) Le Réseau des répondants permet d'instituer des ambassadeurs (personnes-ressources) de l'article 54 dans chacun des ministères**

- a. Tout à fait d'accord
- b. Assez d'accord
- c. D'accord
- d. Assez en désaccord
- e. Tout à fait en désaccord

**(12.4) Les procédures d'ÉIS sont bien comprises et bien mises à profit par les gens de mon ministère.**

- a. Tout à fait d'accord
- b. Assez d'accord
- c. D'accord
- d. Assez en désaccord
- e. Tout à fait en désaccord

**13. Quelle affirmation parmi les suivantes résume le mieux votre perception de l'article 54 de la Loi sur la santé publique (veuillez choisir une seule réponse)? Selon vous, l'article 54 :**

- a. Présente un aspect novateur qui permet d'éclairer le processus décisionnel
- b. Présente peu d'influence dans la pratique, la santé étant déjà une préoccupation constante de votre ministère avant son introduction
- c. Présente une trop grande ingérence dans les affaires des ministères
- d. S'appuie sur de bonnes intentions, mais introduit de nouvelles pratiques complexes (EIS) et difficilement applicables dans la réalité

**14. En général, diriez-vous que les liens de communication en place entre le MSSS et votre organisation pour soutenir les ÉIS (parallèlement aux rencontres) sont :**

- a. Très adéquats
- b. Adéquats
- c. Inadéquats
- d. Très inadéquats

- 15. Pour assurer le bon fonctionnement d'un dispositif comme le Réseau des répondants, quelle importance accordez-vous aux éléments suivants ? :**
- (15.1) Un haut degré d'autorité formelle, émanant par exemple d'un organisme central**
- a. Très important
  - b. Assez important
  - c. Modérément important
  - d. Peu important
- (15.2) Le niveau hiérarchique élevé des participants**
- a. Très important
  - b. Assez important
  - c. Modérément important
  - d. Peu important
- (15.3) La stabilité chez les participants (toujours les mêmes d'une réunion à l'autre)**
- a. Très important
  - b. Assez important
  - c. Modérément important
  - d. Peu important
- (15.4) Des rencontres fréquentes et régulières (plus de trois rencontres annuelles)**
- a. Très important
  - b. Assez important
  - c. Modérément important
  - d. Peu important
- (15.5) Des séances de formation offertes par des spécialistes provenant de l'extérieur de la fonction publique québécoise**
- a. Très important
  - b. Assez important
  - c. Modérément important
  - d. Peu important
- 16. Pourriez-vous déterminer les forces et les défis (points à améliorer) du réseau des répondants**
- (18.1) Forces :**
- (18.2) Défis reliés à :**
- (18.3) Comment l'améliorer?**
- 17. Selon vous, quels seraient les meilleurs moyens pour susciter l'adhésion et la participation des gens à ce dispositif?**
- 18. Participez-vous en ce moment à d'autres dispositifs de même nature? Dans le passé?**
- 19. Avez-vous des commentaires/impressions sur le dispositif?**
- 20. Avez-vous des commentaires/impressions sur les dispositifs interministériels en général?**

---

## ANNEXE III

---

### 1 Lettres

#### 1.1 Aux responsables

##### 1.1.1 Français :

Madame, Monsieur,

Le Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé mène depuis 2005 un programme de recherche, subventionné par plusieurs organismes scientifiques et ministériels québécois ([www.gepps.enap.ca](http://www.gepps.enap.ca)). Un volet de ce programme s'intitule *Les conditions de succès des dispositifs interministériels*. Sa démarche consiste à déterminer des mécanismes horizontaux au gouvernement fédéral, au gouvernement du Québec et dans les autres provinces canadiennes, à décrire leur fonctionnement et à en répertorier les meilleures pratiques.

Le caractère multisectoriel des problématiques, l'austérité budgétaire et les revendications pour une offre de service intégrée constituent autant de raisons qui justifient l'approche de gestion horizontale retenue par plusieurs organisations. Dans un premier temps, nous avons identifié les ministères dont les lois constitutives et fonctionnelles prévoient un certain niveau de concertation avec les autres ministères. Nous contactons ensuite certains ministères sélectionnés dans l'échantillon pour connaître le fonctionnement des mécanismes mis en place pour favoriser la concertation.

Notre équipe comprend des chercheurs chevronnés tels que Mme France Gagnon, M. Jean Turgeon et Mme Clémence Dallaire. Cette étude s'inscrit dans une lignée de plusieurs recherches que j'ai menées sur la gestion horizontale. Vous pouvez consulter la liste de ces publications sur le site de L'ENAP au [www.enap.quebec.ca](http://www.enap.quebec.ca).

Dans le cadre de cette démarche, nous aimerions en savoir plus sur le (Nom du dispositif) notamment :

- Ses principaux objectifs
- La composition du groupe
- La fréquence et la durée des réunions
- La formation de l'ordre du jour
- Le type de décisions, les consensus et les mises en commun qui émanent des rencontres

Vous trouverez ci-joint une série de questions qui reprennent plus en détail chacun de ces points. Permettez que nous vous contactions dans les jours qui suivent pour discuter de ce questionnaire. Nous pourrions le remplir avec vous au téléphone ou encore vous pourriez nous le renvoyer par courriel. Entre-temps, n'hésitez pas à nous contacter pour toute information supplémentaire qui vous serait utile. Le succès de cette démarche repose sur la

bienveillante collaboration des ministères participants, et votre contribution est très appréciée. Bien entendu, nous comptons vous faire part des résultats de l'étude à la fin du processus.

Toute l'équipe vous remercie sincèrement pour le temps et l'attention que vous pourrez accorder à ce projet.

Jacques Bourgault  
Responsable du projet

c.c. SimonDupuis  
Agent de recherche

### 1.1.2 Anglais :

Ms, Mr,

Since 2005, the Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé (study group on public health policy) has been conducting a research program, funded by several Québec scientific organizations and governmental bodies (see our website at [www.gepps.enap.ca](http://www.gepps.enap.ca)). One component of this program is called *Conditions for Success of Interdepartmental Arrangements*. We are identifying horizontal mechanisms in the federal government, the Government of Québec and the other provincial governments, describing how they work and cataloguing best practices.

The multi-sectorial nature of the issues, the need for fiscal restraint and calls for integrated service offerings are some of the reasons why many organizations have adopted a horizontal management approach. As a first step, we identified departments whose enabling legislation and regulations provide for a degree of collaboration with other departments. We are now contacting some departments, selected from the sample, to learn how their mechanisms to support collaboration operate.

Our team consists of experienced researchers such as France Gagnon, Jean Turgeon and Clémence Dallaire. This research continues the work of several other studies I have conducted into horizontal management; the list of publications is posted on the ENAP website at [www.enap.quebec.ca](http://www.enap.quebec.ca).

As part of this project, we would like to learn more about the (name of mechanism), in particular:

- Main objectives
- Composition of the group
- Frequency and length of meetings
- How the agenda is set
- Types of decisions, agreements, and information exchanges at meetings.

Please find attached a set of questions dealing with each of these points in greater detail. We would like to contact you in the near future to discuss the questionnaire; we could fill it out together over the phone or you could e-mail it back to us. In the meantime, please feel free to contact us if you have any questions. The success of our project depends on the willingness of departments to participate and your cooperation is greatly appreciated. You will, of course be apprised of the results of the study at the end of the process.

On behalf of the entire team, I thank you for your time and attention.

Jacques Bourgault  
Project leader

c.c. Simon Dupuis  
Research officer

## **1.2 Aux participants du Réseau des répondants à l'article 54 de la Loi sur la santé publique**

Madame, Monsieur,

Le Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé mène depuis 2005 un programme de recherche, subventionné par plusieurs organismes scientifiques et ministériels québécois ([www.gepps.enap.ca](http://www.gepps.enap.ca)). Un volet de ce programme s'intitule *Les conditions de succès des dispositifs interministériels*. Sa démarche consiste à déterminer des dispositifs horizontaux au gouvernement fédéral, au gouvernement du Québec et dans les autres provinces canadiennes, à décrire leur fonctionnement et à en répertorier les meilleures pratiques.

Dans le cadre de ce projet, nous aimerions en connaître davantage sur votre participation au Réseau des répondants ministériels sur la mise en œuvre de l'article 54 de la *Loi sur la santé publique*, notamment :

- Le déroulement des rencontres
- Votre appréciation générale du dispositif, et de manière générale, de la stratégie du MSSS pour la mise en œuvre de l'article 54
- La charge de travail rattachée à la participation
- Les bénéfices qu'en retire votre organisation

Nous proposons de vous contacter par téléphone au cours des prochaines semaines, afin de répondre à un court questionnaire qui reprend plus en détail chacun de ces points. Les réponses sont confidentielles, non nominatives et non attributives. Nous comptons vous faire part des résultats de l'étude à la fin du processus.

Le succès de cette démarche repose sur la bienveillante collaboration obtenue des ministères à ce jour, et votre contribution est très appréciée. Inutile de préciser que la participation n'est pas obligatoire et que vous êtes donc tout à fait libre de refuser.

Toute l'équipe vous remercie sincèrement pour le temps et l'attention que vous pourrez accorder à ce projet

Jacques Bourgault  
Responsable du projet

c.c. Simon Dupuis  
Agent de recherche

Nota : Pour toute information additionnelle ou pour obtenir une copie du questionnaire, prière de communiquer à l'adresse suivante : [simon\\_dupuis@enap.ca](mailto:simon_dupuis@enap.ca)

## ANNEXE IV

### 1 Tableaux récapitulatifs des dispositifs interministériels

**Tableau 4 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Québec**

Ministère responsable	Nature du dispositif	Fonction	Justification
Conseil Exécutif	Réseau de répondants gouvernementaux	Faciliter la mise en œuvre de la politique relative à l'allégement réglementaire et administratif	<p><i>À titre de président du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable, M. Claude Bécharde est le ministre responsable de l'allégement réglementaire et administratif. Sur le plan administratif, le Secrétariat du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable, qui relève du ministère du Conseil exécutif, appuie M. Bécharde. Le Secrétariat du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable.</i></p> <p><i>Voici le mandat confié au Secrétariat du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable en matière d'allégement réglementaire et administratif :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Conseiller le gouvernement sur les orientations à prendre en vue d'alléger le cadre réglementaire et administratif imposé aux entreprises;</i></li> <li>○ <i>Examiner les projets de loi et de règlement destinés au Conseil des ministres et aviser celui-ci des effets possibles de toute nouvelle réglementation sur les entreprises;</i></li> <li>○ <i>S'assurer du respect de la politique relative à l'allégement réglementaire et administratif;</i></li> <li>○ <i>Sensibiliser les ministères et les organismes à la nécessité d'alléger le cadre réglementaire et administratif imposé aux entreprises;</i></li> <li>○ <i>Coordonner le processus de révision réglementaire des ministères et des organismes;</i></li> <li>○ <i>Recevoir et analyser les avis et les commentaires du milieu des affaires sur les principaux irritants qui influent sur la compétitivité de l'économie et la création d'emplois;</i></li> <li>○ <i>Suivre les expériences faites à l'extérieur du Québec en matière réglementaire et administrative et aviser le gouvernement en conséquence;</i></li> <li>○ <i>Coordonner, en collaboration avec les ministères et les organismes visés, les efforts d'harmonisation de la réglementation québécoise avec celles des autres administrations canadiennes.</i></li> </ul> <p><i>Le Réseau des répondants gouvernementaux</i>  <i>Pour faciliter la mise en œuvre de la politique relative à l'allégement réglementaire et administratif, l'équipe du Secrétariat du Comité ministériel de la prospérité économique et du développement durable s'appuie sur un réseau de répondants gouvernementaux désignés par le sous-ministre ou le dirigeant de chaque ministère ou organisme.</i></p>
Conseil Exécutif	Réseau de répondants ministériels	Évaluer les impacts des mesures gouvernementales sur la jeunesse pour soutenir la Politique	<p><i>Une clause d'impact jeunesse est introduite dans les mémoires présentés au Conseil des ministres dans le but de favoriser une coordination plus étroite du suivi de cette politique. Ainsi, les ministères seront appelés à indiquer dans cette section de leurs mémoires si les</i></p>

		de 2001	<i>mesures qu'ils proposent auront des incidences sur la situation présente ou future de la jeunesse québécoise.</i>
<b>Développement durable, Environnement et Parcs</b>	Comité interministériel du développement durable	<p>Le CIDD réunit, sous l'égide du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, des représentants de tous les ministères et de certains organismes gouvernementaux.</p> <p>Mandat Le CIDD est d'abord un lieu d'échanges, d'information et de promotion du développement durable. Il soutient, accompagne le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs pour la réalisation des mandats que lui confie la Loi sur le développement durable.</p>	<p><b>Projet de loi no 118 (2006, chapitre 3)</b> <b>LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b></p> <p>8. Le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, en collaboration avec les autres ministres concernés, s'assure que l'élaboration du contenu de la stratégie s'effectue de manière à refléter l'éventail des préoccupations des citoyens, des milieux et des conditions de vie au Québec, de sorte que les différences entre les milieux ruraux et urbains ainsi que la situation des communautés autochtones soient notamment prises en compte. En collaboration avec les autres ministres concernés, le ministre peut prendre toute mesure pour consulter la population et l'amener à participer à l'élaboration de tout projet ou toute révision de la stratégie, en vue de favoriser les discussions et d'en enrichir le contenu, d'assurer la notoriété de la stratégie et de favoriser sa mise en œuvre. De plus, la stratégie et toute révision de celle-ci doivent faire l'objet d'une consultation publique dans le cadre d'une commission parlementaire.</p> <p>13. En vue d'assurer l'application de la présente loi, les fonctions du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs consistent plus particulièrement à</p> <p>1 promouvoir un développement durable au sein de l'Administration et dans le public en général, en favorisant la concertation et la cohésion pour harmoniser les diverses interventions en cette matière;</p> <p>2 coordonner les travaux des différents ministères visant l'élaboration, le renouvellement ou la révision des différents volets de la stratégie de développement durable, y compris les indicateurs de développement durable, et recommander l'adoption de cette stratégie et de ces indicateurs par le gouvernement;</p> <p>3 coordonner les travaux visant l'élaboration des bilans périodiques de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable au sein de l'Administration et, au moins tous les cinq ans, avec la collaboration des autres ministères concernés, dresser un rapport de cette mise en œuvre et le soumettre pour approbation au gouvernement;</p> <p>4 améliorer les connaissances et analyser les expériences existant ailleurs en matière de développement durable, notamment quant aux orientations et à la mise en œuvre de stratégies et de plans d'action, ainsi qu'à la mise au point d'indicateurs ou d'autres moyens pour mesurer la progression du développement durable et l'intégration des préoccupations environnementales, sociales et économiques qui y sont liées;</p> <p>5 conseiller le gouvernement et des tiers en matière de développement durable et, à ce titre, fournir son expertise et sa collaboration pour favoriser l'atteinte des objectifs de la stratégie ainsi que le respect et la mise en œuvre des principes de développement durable.</p>
<b>Emploi et Solidarité sociale</b>	Comité interministériel de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale	Suivi et mise à jour du plan d'action	<p>Extrait du document : <b>Gouvernement du Québec (2006), Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2009, bilan de la deuxième année, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p>Le plan d'action repose sur une démarche gouvernementale et intersectorielle qui associe tous les acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ainsi, sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, un comité interministériel a été mis en place en juin 2004 afin d'assurer une</p>

			<p><i>réelle mobilisation des acteurs et une mise en œuvre cohérente et concertée des différentes mesures du plan d'action. Ce comité est formé, en plus des représentantes et des représentants du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de personnes qui représentent les ministères et organismes suivants : le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, le ministère des Affaires municipales et des Régions, le ministère du Travail, la Société d'habitation du Québec et le Secrétariat à la jeunesse.</i></p>
<b>Famille, Aînés et Condition féminine</b>	Comité interministériel d'évaluation	Assurer le suivi de la mise en œuvre de la Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes, réaliser l'évaluation transversale rétroactive des impacts de la politique	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait : Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p><i>Aux fins de l'évaluation de la politique, un comité composé de représentantes et de représentants du secteur de l'évaluation de programmes de chacun des ministères et des organismes gouvernementaux concernés par la politique sera formé. Le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine en coordonnera les travaux. Certaines des mesures qui sont inscrites dans le plan d'action rattaché à la politique et qui sont particulièrement significatives pour l'atteinte des objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes seront ciblées pour être évaluées. Le ministère ou l'organisme responsable d'une mesure sera aussi responsable de son évaluation, mais les résultats des différentes évaluations seront mis en commun et feront l'objet d'une analyse transversale. On pourra ainsi avoir une vue d'ensemble des processus et des effets de la politique.</i></p>
<b>Immigration et Communautés culturelles</b>	Comité interministériel de planification	Production d'une expertise	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination, Document de consultation, ministère de l'immigration et des Communautés culturelles. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p><i>La politique de lutte contre le racisme et la discrimination en voie d'élaboration par le gouvernement du Québec ne se veut pas qu'un simple énoncé de principes. À la suite de la consultation, les consensus et les propositions seront soumis à un comité interministériel composé des principaux ministères et organismes concernés. Les membres de ce comité analyseront la problématique et les mesures structurantes dans leur champ d'activité respectif afin de constituer un plan d'action gouvernemental. Chacune de ces mesures devra produire des résultats concrets. Des objectifs et des indicateurs devront être intégrés dans les plans stratégiques des ministères et organismes et faire l'objet d'une reddition de comptes.</i></p>
<b>Justice</b>	Comité interministériel de coordination en matière de violence conjugale, familiale et sexuelle	Assurer le suivi de la mise en œuvre de la Politique d'intervention en matière de violence conjugale (1995) et des orientations gouvernementales à cet effet	<p><b>Gouvernement du Québec (2004), Plan d'action gouvernemental 2004-2009 en matière de violence conjugale, ministère de la Justice et ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p><i>PROMOTION DE LA POLITIQUE ET DU PLAN D'ACTION</i>  <i>Ce volet implique tous les ministères et secrétariats :</i>  <b>OBJECTIFS VISÉS</b>  <i>Faire connaître les principaux objectifs visés par la mise en œuvre du plan d'action en matière de violence conjugale.</i>  <i>Faire connaître l'action gouvernementale en matière de violence conjugale.</i></p>

			<p>Rejoindre les clientèles particulièrement à risque ou plus vulnérables à la violence conjugale.                  Susciter et soutenir la concertation des partenaires dans tous les secteurs et à tous les niveaux.                  Assurer la coordination des actions gouvernementales.                  Assurer la concertation des partenaires et la complémentarité de leurs interventions.</p>
<b>Santé et Services sociaux</b>	Réseau de répondants interministériels	Sensibilisation	<p><b>L.R.Q., chapitre S-2.2</b>  <b>LOI SUR LA SANTÉ PUBLIQUE</b>                  Conseiller.                  54. Le Ministre est d'office le conseiller du gouvernement sur toute question de santé publique. Il donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour promouvoir la santé et adopter des politiques aptes à favoriser une amélioration de l'état de santé et de bien-être de la population.                  Consultation.                  À ce titre, il doit être consulté lors de l'élaboration des mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur la santé de la population.                  2001, c. 60, a. 54.</p>
<b>Santé et Services sociaux</b>	Comité de coordination interministérielle	Suivi du plan d'action interministériel en toxicomanie 2006-2011	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Unis dans l'action : Plan d'action interministériel en toxicomanie 2006-2011. ministère de la Santé et des Services sociaux. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p><i>Le Plan d'action interministériel en toxicomanie est issu d'une démarche animée par le ministère de la Santé et des Services sociaux et réalisé avec la collaboration des ministères de la Sécurité publique, de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, du Conseil exécutif (Secrétariat aux affaires autochtones et Secrétariat à la jeunesse), des Transports (Société de l'assurance automobile du Québec), de la Justice, de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, de l'Immigration et des Communautés culturelles et du Comité permanent de lutte à la toxicomanie. Les ministères et organismes partenaires du plan s'engagent à mobiliser leurs réseaux respectifs pour la mise en œuvre des actions dont ils sont responsables ou auxquelles ils collaborent sur les plans provincial, régional et local, et ce, en tenant compte de leurs priorités ministérielles et des disponibilités financières. Le ministère de la Santé et des Services sociaux poursuivra son action de rassembleur auprès de ses partenaires interministériels tout au long de la mise en œuvre et de l'évaluation du présent plan.</i></p> <p><i>Sur la base d'un diagnostic reconnu par tous les partenaires, le plan d'action propose, pour la période 2006-2011, 41 actions concertées. Ces actions visent à prévenir, à réduire et à traiter la toxicomanie au sein de la société québécoise. Le plan désigne quatre axes d'intervention propres à répondre d'une manière adaptée aux besoins des personnes et des milieux d'intervention : la prévention, l'intervention précoce, le traitement et la réinsertion sociale ainsi que la recherche. La formation et l'évaluation s'inscrivent en soutien à ces axes. Si chacun des axes d'intervention revêt son importance, le plan accorde une nette préséance à la prévention et à l'intervention précoce, celles-ci demeurant les manières les plus efficaces et les moins coûteuses à long terme de remédier au problème</i></p>
<b>Conseil du trésor</b>	Comités de pilotage	Production d'une expertise et suivi de la mise en place du Plan d'action	<p><b>Gouvernement du Québec (2004), Moderniser l'État : Pour des services de qualité aux citoyens, Conseil du Trésor, Québec : Gouvernement du Québec</b></p> <p><i>Le travail effectué dans l'ensemble des ministères et organismes, sous l'autorité des comités de pilotage, a abouti à l'identification d'un certain nombre d'actions. Parmi celles-ci, vingt-sept projets considérés comme les</i></p>

			<p>plus significatifs sont engagés dans le cadre du Plan de modernisation 2004-2007. La liste de ces projets est indiquée en annexe 1.</p> <p>(...)</p> <p>Le Plan de modernisation 2004-2007 donne le coup d'envoi d'une deuxième vague. Douze grands projets ont été sélectionnés. Ces projets seront pris en charge par des gérants de projets, accompagnés de comités de travail (ad hoc) comprenant des ressources internes et externes à l'administration gouvernementale. Les gérants de projets seront libérés de leur ministère d'origine, afin de se consacrer exclusivement à la tâche qui leur est confiée. La liste de ces projets est indiquée à l'annexe 2.</p> <p>(...)</p> <p>Le Secrétariat du Conseil du trésor veillera à ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent une démarche rigoureuse de gestion des risques, et que des contrôles soient établis pour améliorer l'efficacité et l'efficience.</p>
Conseil du trésor	Centres interministériels de services partagés	Intervention intégrée via une structure commune	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Centre de services partagés du Québec et Centres interministériels de services partagés; Offre intégrée de services partagés, Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p>Le Centre de services partagés du Québec prône la consultation et la concertation comme moyens privilégiés pour amener les ministères et les organismes à adopter la philosophie de gestion des services partagés. Depuis l'adoption du cadre de référence et du plan de mise en œuvre de la stratégie de services partagés, en novembre 2005, cette stratégie a fait l'objet de plusieurs consultations et présentations auprès de différents groupes, comme le Forum des sous-ministres.</p> <p>L.R.Q., chapitre C-8.1.1</p> <p>Loi sur le Centre de services partagés du Québec</p>
Conseil du trésor	Rencontres interministérielles	Suivi de l'application de la Loi au sein des ministères.	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2005-2006, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec : Gouvernement du Québec.</b></p>
Conseil du trésor	Réseau interministériel d'intervenants	Favoriser le partage de connaissances et d'expériences en matière de reconnaissance au travail	<p>Les facteurs favorables à l'émergence d'une culture de reconnaissance et le rôle des gestionnaires et des membres d'une équipe de travail au regard de la reconnaissance constituent quelques-uns des thèmes abordés dans le cadre des rencontres du réseau</p>
Conseil du trésor	Répondants ministériels en accès à l'égalité	Suivi de l'application de la LAP	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Suivi de l'étude sur la mise en application de l'article 53.1 de la Loi sur la fonction publique, Commission de la fonction publique, Québec : Gouvernement du Québec.</b></p>
Sécurité publique	Organisation de sécurité civile du Québec	Suivi et mise à jour du Plan national de sécurité civile.	<p><b>L.R.Q., chapitre S-2.3</b></p> <p><b>LOI SUR LA SÉCURITÉ CIVILE</b></p> <p>Collaboration.</p> <p>61. Les ministères et organismes gouvernementaux sollicités par le ministre lui prêtent leur concours, en matière de sécurité civile, dans les domaines qui relèvent de leur compétence</p> <p><b>PLAN NATIONAL DE SÉCURITÉ CIVILE</b></p> <p>Plan national de sécurité civile.</p> <p>80. Le ministre de la Sécurité publique établit et maintient opérationnel, en liaison avec les autres ministres et les dirigeants d'organismes gouvernementaux qu'il sollicite, un plan national de sécurité civile destiné:</p> <p>1° à soutenir les autorités responsables de la sécurité civile, les ministères et les organismes gouvernementaux lorsque l'ampleur d'un risque de sinistre majeur ou d'un sinistre majeur, réel ou imminent, dépasse leur capacité d'action dans les domaines qui relèvent de leur compétence;</p> <p>3° à assurer la concertation des ministères et organismes gouvernementaux dans les champs d'activité qu'il</p>

			<p>détermine compte tenu de leur incidence en matière de sécurité civile. 2001, c. 76, a. 80.</p> <p>Actions.</p> <p>81. Le plan national de sécurité civile détermine, en respectant les compétences respectives des ministères et organismes gouvernementaux, les actions spécifiques que chacun est prêt à entreprendre pour atteindre ses objectifs.</p>
Transports	Comité interministériel sur les véhicules hors route (VHR) et Comité interministériel sur la vitesse	Production d'une expertise multisectorielle en vue d'une consultation publique Formuler des recommandations pour l'élaboration d'un plan d'action.	<p><b>Gouvernement du Québec (2006), Sécurité routière : principales actions du ministère des Transports du Québec 2005-2006, ministère des transports. Québec : Gouvernement du Québec.</b></p> <p><b>Comité interministériel sur les véhicules hors route (VHR)</b> L'année 2005-2006 a été placée sous le signe de la recherche d'une cohabitation plus harmonieuse entre les utilisateurs de VHR et les riverains des sentiers. À cet égard, un comité interministériel regroupant les dix ministères concernés par les VHR et présidé par le ministère des Transports a produit un document de réflexion sur l'ensemble des problèmes liés aux VHR. Ce document a servi de base à la consultation publique qui s'est déroulée au printemps 2005. À cette occasion, 17 rencontres, qui ont eu lieu dans 16 régions, ont permis de réunir plus de 1000 personnes et de recevoir près de 350 mémoires et commentaires. Toutes ces recommandations ont été analysées et prises en considération. Un document d'orientation présentant les pistes de solution proposées par le gouvernement a été rendu public en février 2006 en vue des consultations particulières à la commission parlementaire qui s'est tenue du 7 au 9 mars 2006.</p> <p><b>Comité interministériel sur la vitesse</b> Un comité interministériel, sous la responsabilité du ministère des Transports, a été mis en place au printemps 2005 en vue d'assurer une concertation entre les ministères et les organismes publics, afin d'évaluer la viabilité de chaque mesure proposée par la Table de concertation sur la vitesse au volant, d'en déterminer les effets sur chaque organisation et de formuler des recommandations pour l'élaboration d'un plan d'action. Le comité interministériel est composé de représentants des ministères de la Justice, de la Santé et des Services sociaux, de la Sécurité publique et des Transports, ainsi que la SAAQ. Un plan d'action est attendu pour l'automne 2006.</p>

**Tableau 5 : Dispositifs interministériels en place au Gouvernement de l'Ontario, 5 mars 2007**

Ministère responsable	Nature du dispositif	Fonction	Justification
Energy	Conservation Action Team (CAT)	Supporter et promouvoir les initiatives du gouvernement en matière de conservation d'énergie.	<p><a href="http://www.energy.gov.on.ca/index.cfm?fuseaction=conservation.actionteam">http://www.energy.gov.on.ca/index.cfm?fuseaction=conservation.actionteam</a></p> <p><b>Conservation Action Team</b> In 2004/2005 the governments Conservation Action Team, led by Donna Cansfield and assisted by 10 other Parliamentary Assistants delivered conservation messages to Ontarians the Team participated in many activities to promote energy conservation including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizing workshops and symposiums on energy efficiency and conservation for a range of stakeholders</li> <li>Briefing LDC's on the government's pilot energy programs including: School Symposi-</li> </ul>

			<p>ums, Colleges, Greening Health Care, Social Housing, Low Income, Municipalities, Food Processing, Churches, Industry, Net Metering and Community projects.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosting energy conservation information forums for thousands of small business consumers in communities around Ontario.</li> <li>• Working with local Chambers of Commerce to host tradeshow and luncheon sessions for small and medium sized businesses.</li> </ul> <p>In 2007 the Conservation Action Team will continue to encourage the best conservation ideas across Ontario. The Conservation Action Team is comprised of Parliamentary Assistants from eight Ontario government ministries responsible for a broad range of policy and program areas. The CAT has been working hard to promote the government's conservation initiatives across the province by engaging stakeholders from a variety of sectors to seek out and promote the best in conservation ideas and practices, developing an action plan to help the government meet its conservation targets, and identifying barriers to conservation in existing government policies and programs. Donna Cansfield, Minister of Transportation, has been appointed to lead this team.</p>
<b>Citizenship and Immigration</b>	Assistant Deputy Ministers' Committee on Women's Issues	Suivi de la mise en œuvre du Domestic violence action plan	<p><b>Government of Ontario (2005), Domestic Violence Action Plan, Ministry of Citizenship and Immigration. Toronto: Government of Ontario.</b></p> <p><i>This Domestic Violence Action Plan was developed through a Ministerial Steering Committee, chaired by Sandra Pupatello, Minister Responsible for Women's Issues, and involving 13 ministers and the former Parliamentary Assistant to the Premier. It incorporates advice received through a series of stakeholder consultations. The result is a comprehensive, balanced approach across ministries designed to better protect women and children now and reduce domestic violence in the future.</i></p> <p><b>LEADERSHIP, COORDINATION AND MONITORING</b> A coherent, multi-sectoral strategy is needed to deal with domestic violence. For that reason, implementation of this Action Plan is being:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Led at the highest level of the government through a Ministerial Steering Committee on Domestic Violence, chaired by the Minister Responsible for Women's Issues, and including 13 ministers and the Parliamentary Assistant to the Premier.</li> <li>• Coordinated at the provincial operational level across multiple ministries by the Ontario Women's Directorate (OWD), working with an Assistant Deputy Ministers' Committee on Women's Issues.</li> <li>• Coordinated at the community level through strengthened Domestic Violence Community Coordinating Committees.</li> <li>• Informed by an external review of ministries' violence against women programs and services to ensure maximum efficiency and effectiveness.</li> <li>• Monitored for results through the Ministerial Steering Committee for all components of the Action Plan, with public accountability for progress made.</li> </ul>
<b>Health and Long-term care</b>	Mécanismes prévus dans le plan d'action du Ontario Agency for Health Promotion.	Production d'une expertise	<p><b>Government of Ontario (2006), From Vision to Action: A Plan for the Ontario Agency for Health Protection and Promotion Final Report of the Agency Implementation Task Force, Ministry of Health and Long-term care, Toronto : Government of Ontario.</b></p> <p><i>The Task Force recognises that the proposed mandate of the Agency and its areas of specialisation have relevance to a range of Ministries (e.g Ministries of Health Promotion, Environment, Labour, Agriculture, Food and</i></p>

			<p><i>Rural Affairs, Children and Youth Services, and Research and Innovation). We anticipate that the Agency will undertake work that frequently extends beyond traditional Ministry silos. This, in part, is reflective of the diversity of Ministries who have a direct reliance upon or interaction with public health in Ontario.</i></p> <p><i>As such, there is a need to develop structures and supports that will ensure effective cross-Ministry input and communication. To this end, the Task Force recommends that a series of coordinating mechanisms be put in place through the position of the CMOH to ensure Ministries' input into the priority setting and strategic planning process of the Agency.</i></p> <p><i>While it is important that the Agency be linked to multiple Ministry partners, it is also essential that a clear single line of accountability exist to one designated Minister. For this reason, we recommend that the Agency be accountable through the Chair of the Board directly to the Minister of Health and Long-Term Care, who would be accountable to the Legislature for the activities of the Agency.</i></p> <p><i>We acknowledge the important role of the MHP, which shares extensive common interests in health promotion, chronic disease and injury prevention. As such, the CMOH, who currently serves as an Assistant Deputy Minister (ADM) in MOHLTC and MHP, is the logical connection between the two Ministries and the Agency. The CMOH should also be designated to ensure processes are in place to coordinate the input and advice from other Ministries through a broader Inter-Ministry Committee. This committee would coordinate requests to undertake initiatives and projects consistent with the Agency's mandate and prioritise them for submission to the Agency for inclusion in the Strategic Plan.</i></p>
Health and Long-term care	Comité interministériel (IMC)	Fournir de l'information stratégique et un rôle conseil au comité responsable de réviser les <i>Mandatory Health Programs and Services Guidelines</i> de 1997.	<p><a href="http://www.ene.gov.on.ca/envregistry/029414ex.htm">http://www.ene.gov.on.ca/envregistry/029414ex.htm</a></p> <p><b>The review process consists of a variety of components which are outlined below:</b></p> <p><i>Program Standards Technical Review Committee: The Program Standards Technical Review Committee (TRC) has been established to oversee the review process. The TRC is co-chaired by the Executive Lead, Public Health Transformation, MOHLTC, and the Medical Officer of Health for Halton Region, and is comprised of 21 additional members from public health units, academia, the Association of Municipalities of Ontario, and government (MOHLTC, MHP, and MCYS). Following Dr. George Pasut's appointment as Acting Chief Medical Officer of Health, Monika Turner, Director, Public Health Standards Branch, MOHLTC, has been serving as co-chair.</i></p> <p><i>An Inter-Ministry Committee (IMC) has been established to provide strategic information and advice to the TRC. IMC membership includes representatives from: Aboriginal Affairs Secretariat; Agriculture, Food and Rural Affairs; Children and Youth Services; Community Safety and Correctional Services; Environment; Education; Emergency Management Ontario; Health Promotion; Labour; Municipal Affairs and Housing; Natural Resources; and Transportation.</i></p>
Communauté et Services sociaux	Comités d'élaboration des normes en matière d'accessibilité	Production d'une expertise destinée à orienter la prise de décision du ministre responsable	<p><b>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</b></p> <p><i>Processus d'élaboration des normes</i></p> <p><i>7. Le ministre est chargé d'établir et de superviser un processus d'élaboration et de mise en oeuvre de toutes les normes d'accessibilité nécessaires à la réalisation des objets de la présente loi. 2005, chap. 11, art. 7.</i></p> <p><i>Comités d'élaboration des normes</i></p> <p><i>8. (1) Dans le cadre du processus visé à l'article 7, le ministre crée des comités d'élaboration des normes afin</i></p>

			<p>qu'ils élaborent des propositions de normes d'accessibilité qui seront examinées en vue de leur adoption par règlement pris en application de l'article 6. 2005, chap. 11, par. 8 (1).</p> <p><i>Responsabilités des comités</i></p> <p>(2) Chaque comité d'élaboration des normes est chargé :</p> <p>a) d'une part, d'élaborer des propositions de normes d'accessibilité pour les industries, les secteurs économiques ou les catégories de personnes ou d'organisations que précise le ministre;</p> <p>b) d'autre part, de définir plus précisément les personnes ou organisations qui font partie de l'industrie, du secteur économique ou de la catégorie que précise le ministre en application de l'alinéa a). 2005, chap. 11, par. 8 (2).</p> <p><i>Consultation avec les ministères</i></p> <p>(3) Avant de créer un comité d'élaboration des normes pour une industrie ou une catégorie de personnes ou d'organisations particulière ou pour un secteur économique particulier, le ministre consulte d'autres ministres qui assument des responsabilités à l'égard de cette industrie, de ce secteur ou de cette catégorie. 2005, chap. 11, par. 8 (3).</p>
--	--	--	--

**Tableau 6 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Nouveau-Brunswick, 3 mai 2007**

Ministère responsable	Nom du dispositif	Fonction	Justification
Conseil Exécutif Direction des question féminines	Groupe de travail de la ministre sur la violence faite contre les femmes	Suivi et mise à jour du plan d'action	<p>Plus de détails sur cette initiative seront disponibles de la part de Madame Norma Dubé ou de Monsieur Maurice Bernier. Un document fournissant les détails de cette initiative fut développé pour le Groupe de Greffiers en Conseil.</p> <p><a href="http://www.qnb.ca/0012/violence/index-f.asp">http://www.qnb.ca/0012/violence/index-f.asp</a></p>
Bureau du Conseil Exécutif	Comité des sous-ministres sur les langues officielles	Suivi et mise à jour de la Loi sur les langues officielles	<p>Le Comité des sous-ministres sur les langues officielles a été formé en 2002 à la suite de la mise en place d'une nouvelle Loi sur les langues officielles au Nouveau-Brunswick. Ce comité vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ surveiller la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur les langues officielles;</li> <li>○ appuyer les ministères ou organismes qui doivent relever des défis précis pour se conformer à la nouvelle Loi; fournir des conseils et des services de soutien au gouvernement en général ainsi qu'aux ministères et organismes relativement à la gestion des questions de communication découlant de la mise en œuvre de la nouvelle Loi;</li> <li>○ aider le Bureau des ressources humaines à réviser et à mettre à jour les politiques qui portent sur la langue de service et la langue de travail afin qu'elles soient conformes à la nouvelle Loi;</li> <li>○ examiner le rapport annuel du commissaire aux langues officielles et s'assurer qu'il traite de toute question touchant l'ensemble du gouvernement;</li> <li>○ et préparer des rapports périodiques destinés au premier ministre, en sa qualité de ministre responsable de la Loi sur les langues officielles.</li> </ul> <p>Jusqu'à aujourd'hui, ce Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ a fourni des conseils aux ministères des Approvisionnements et Services, et Transports pour le développement d'un MCE sur le processus</li> </ul>

			<p>d'appels d'offres sous la Loi sur les achats publics et la Loi sur les contrats de construction de la couronne;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o a fourni des conseils au Bureau des ressources humaines sur la revue de la Politique et des lignes directrices sur les langues officielles – Langue de service ainsi que sur la Stratégie de communication;</li> <li>o a fourni des conseils au ministère de la Formation et du Développement sur une révision planifiée de la Politique sur la formation en langue seconde;</li> <li>o et reçu des mise à jours de différents ministères ayant des initiatives reliées au dossier de langues officielles ou à la mise en application de la Loi sur les langues officielles.</li> </ul>
<b>Bureau des ressources humaines</b>	Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines	Production d'une expertise	<p>Un comité de sous-ministres, présidé à tour de rôle par les sous-ministres des ministères d'exécution, fournit des conseils à la Sous-ministre du Bureau des ressources humaines sur l'élaboration et la mise en œuvre de programmes conçus pour parfaire les compétences des cadres supérieurs de la fonction publique.</p> <p>Ce comité vise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o à encourager et à faciliter l'établissement régulier des besoins en formation et en perfectionnement des administrateurs généraux, des hauts fonctionnaires et de la fonction publique;</li> <li>o à orienter et à faciliter la planification, l'organisation et la prestation d'activités, de programmes et de processus qui répondent aux besoins établis en matière de perfectionnement des cadres;</li> <li>o à conseiller la sous-ministre du Bureau des ressources humaines au sujet des questions de nature stratégique liées au perfectionnement des cadres;</li> <li>o à diriger, à orienter et à examiner le processus d'affectation des cadres et conseiller la sous-ministre du Bureau des ressources humaines au sujet de candidatures et d'affectations précises, au besoin;</li> <li>o à examiner et à conseiller la sous-ministre du Bureau des ressources humaines au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie concernant la gestion des ressources humaines;</li> <li>o et à conseiller la sous-ministre du Bureau des ressources humaines au sujet des classifications à l'intérieur du groupe des cadres supérieurs, au besoin.</li> </ul> <p>Voici quelques-unes de ces initiatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaboration de compétences et d'activités de perfectionnement en matière de leadership à l'intention des sous-ministres et des cadres supérieurs;</li> <li>- programme interministériel de réaffectation des cadres conçu pour confier aux cadres supérieurs des fonctions diverses et stimulantes au sein de la fonction publique;</li> <li>- programme exhaustif offrant chaque année diverses occasions d'apprentissage, notamment les colloques « l'Appareil gouvernemental », offerts deux fois par an aux employés de tous les niveaux de l'organisation;</li> <li>- et élaboration d'un programme de gestion des futurs cadres.</li> </ul>
<b>Bureau des ressources humaines</b>	Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres	Production d'une expertise	<p>Le Comité des sous-ministres (SM) sur la gestion des ressources humaines (GRH) a créé le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres pour lui donner des conseils sur l'élaboration, le marketing et l'évaluation continue de la stratégie de perfectionnement. Le Comité remplira ce rôle :</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ en consultant les administrateurs généraux et les hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres;</li> <li>○ en aidant le Comité des SM sur la GRH à cerner les besoins en apprentissage et en perfectionnement des hauts fonctionnaires actuels et futurs;</li> <li>○ et en aidant le Comité des SM sur la GRH à planifier et à organiser des activités, des programmes et une démarche qui répondent aux besoins cernés en apprentissage et en perfectionnement des hauts fonctionnaires actuels et futurs.</li> </ul>
<b>Entreprise NB</b>	Coordonnateurs en réduction des formalités administratives et réglementaires.	Suivi et mise à jour	<p>Un groupe de coordination continue de fournir la direction et le leadership et de prendre action sur des recommandations spécifiques provenant du secteur privé.</p> <p><a href="http://www.gnb.ca/cnb/promos/red-tape/index-f.asp">http://www.gnb.ca/cnb/promos/red-tape/index-f.asp</a></p>

**Tableau 7 : Dispositifs interministériels en place au gouvernement du Canada, 9 mars 2007**

Ministère responsable	Nom du dispositif	Fonction	Justification
<b>Sécurité publique et Protection civile</b>	Integrated Threat Assessment Centre (ITAC)	Fournir des analyses d'intelligence aux législateurs et aux premiers répondants	<p><b>Extrait du document:</b></p> <p><b>Government of Canada, <i>Backgrounder no. 13 : The Integrated Threat Assessment Centre, Canadian Security Intelligence Service.</i> Ottawa: Government of Canada.</b></p> <p><b>What ITAC Does</b>  <i>ITAC's primary objective is to produce comprehensive threat assessments, which are distributed within the intelligence community and to first-line responders, such as law enforcement, on a timely basis. Its assessments, based on intelligence and trend analysis, evaluate both the probability and potential consequences of threats. Such assessments allow the Government of Canada to coordinate activities in response to specific threats in order to prevent or mitigate risks to public safety.</i></p>
<b>Environnement Canada</b>	Processus de collaboration interministérielle	Production d'une expertise (document d'orientation)	<p><b>Extrait du document :</b></p> <p><b>Gouvernement du Canada (2007), <i>Stratégie de développement durable 2007-2009 d'Environnement Canada.</i> Ottawa : Gouvernement du Canada.</b></p> <p><i>En 2005, Environnement Canada a assumé un rôle de leadership, d'orientation et de coordination à l'égard du processus ministériel de stratégies de développement durable afin de permettre une plus grande cohérence pangouvernementale et d'accroître l'efficacité. La quatrième série de SDD offre une occasion de mettre en oeuvre les prémices d'une nouvelle approche fédérale coordonnée à l'égard du développement durable. Environnement Canada a dirigé un processus de collaboration interministérielle qui a donné lieu à l'élaboration d'un document d'orientation à l'attention des ministères et organismes fédéraux dans le cadre de la préparation de la quatrième série de SDD.</i></p>
<b>Ressources humaines et Développement social</b>	Stratégie emploi jeunesse (SEJ)  Comité interministériel des opérations  Comité directeur de l'évaluation	Réaliser l'évaluation, le suivi de la mise en œuvre de la SEJ	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/yes-sej/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/yes-sej/description_f.asp</a></p> <p><b>Structures de gouvernance</b>  <i>La SEJ a mis en place un programme général, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui représente un engagement entre les 13 ministères et organismes fédéraux participants à entreprendre la collecte permanente de données courantes sur la gestion du rendement pour veiller à l'efficacité de la gestion globale du rendement du programme.</i></p>

			<p>À titre de ministre responsable, RHDS, avec l'aide des présidents de Service Canada, est chargé de la coordination et de la gestion d'un Comité interministériel des opérations responsable de faire rapport sur la mise en œuvre de la SEJ. Le Comité directeur de l'évaluation est un autre comité interministériel de la SEJ. Il y a un sous-comité des communications, qui relève du Comité des opérations.</p> <p>Les initiatives de la SEJ sont administrées à l'échelle nationale, régionale et locale à l'aide d'une variété d'instruments de financement, comme des ententes de contribution et certaines méthodes d'administration directes. Les paiements de transfert sont principalement effectués par les ministères participants au moyen d'ententes de contribution et d'ententes de prestation de service à l'appui de la rémunération du participant et de ses frais généraux. Le Ministère a signé des protocoles jeunesse sur les mécanismes de planification commune avec Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick et le Manitoba.</p> <p><b>Partenaires</b>          RHDCC (ministère responsable) avec Service Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence canadienne d'inspection des aliments, Patrimoine canadien, Agence canadienne de développement international, Société canadienne d'hypothèques et de logement, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Environnement Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Industrie Canada, Conseil national de recherches du Canada, Ressources naturelles Canada, Parcs Canada</p>
<p><b>Affaires étrangères et Commerce international Canada</b></p>	<p>Équipe Canada inc.  Conseil de gestion</p>	<p>Planifier, diriger, gérer et mettre en œuvre le programme</p>	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/tci-eci/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/tci-eci/description_f.asp</a></p> <p><b>Structures de gouvernance</b>          Un conseil de gestion, actuellement présidé par MAECI, est chargé de planifier, de diriger, de gérer et de mettre en œuvre ce programme horizontal. Les affaires courantes d'ECI sont gérées par sa propre Direction, composée de cinq employés à plein temps qui relèvent de la structure de gestion du ministère d'accueil, actuellement MAECI. La Direction d'ECI est responsable de la direction et de la gestion de ses propres ressources humaines et financières et de la mise en œuvre du plan d'action annuel d'Équipe Canada inc. Le conseil de gestion est composé d'un fonctionnaire au niveau du directeur général, ou l'équivalent, pour chacun des organismes membres d'ECI. Il existe un comité exécutif qui réunit les cinq représentants du Conseil de gestion au niveau du directeur général des cinq principaux membres d'ECI, c'est-à-dire Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, MAECI, Industrie Canada et Ressources naturelles Canada. Chaque partenaire d'ECI fournit des produits et des services particuliers, selon son mandat, qui peuvent mettre l'accent sur une fonction (p. ex. assurance des exportations), un secteur industriel (p. ex. ressources naturelles) ou une région géographique (p. ex. l'Alberta).</p> <p><b>Partenaires</b>          Équipe Canada inc. compte actuellement 12 ministères et organismes fédéraux membres qui ont pour mandat ou intérêt de travailler en partenariat afin d'aider les entreprises canadiennes à exporter sur les marchés internationaux. Voici une liste des membres actuels :          Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Société canadienne d'hypothèques et de logement, Agence canadienne de développement international, ministère du Patrimoine canadien, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Exportation et développement Canada, Industrie Canada, Ressources naturelles Canada, Statistique Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada          De plus, Équipe Canada inc. collabore avec un vaste réseau</p>

			<p>de partenaires qui sont des organisations non fédérales qui ont aussi intérêt à accroître les exportations canadiennes et qui fournissent des services commerciaux aux clients d'Équipe Canada inc. Les partenaires doivent démontrer leur attachement au concept d'Équipe Canada inc. Il s'agit, entre autres, de gouvernements provinciaux et d'administrations municipales, d'organismes de développement économique communautaires, d'associations professionnelles, d'établissements d'enseignement et d'organismes sans but lucratif.</p>
<b>Agriculture et Agro-alimentaire Canada</b>	<p>Partenariat rural canadien (PRC)</p> <p>Comité directeur des sous-ministres adjoints</p> <p>Groupe de travail interministériel</p>	<p>Suivi et mise à jour, production d'une expertise</p>	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/rd-dr/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/rd-dr/description_f.asp</a></p> <p><b>Description</b> Le gouvernement du Canada a confié au Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada le mandat d'élaborer, de coordonner et de mettre en œuvre une approche pangouvernementale nationale concertée qui permettra de mieux comprendre la situation et les préoccupations des Canadiens vivant en milieu rural et d'encourager les ministères et organismes fédéraux à tenir compte des besoins particuliers des collectivités rurales et éloignées dans leurs politiques, leurs programmes et leurs services. Conjointement avec le Partenariat rural canadien, formé de 34 ministères et organismes fédéraux, le gouvernement du Canada veut intégrer ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles pour améliorer la qualité de vie des Canadiens en milieu rural.</p> <p><b>Structures de gouvernance</b> Le partenariat fédéral, appelé le Partenariat rural canadien, est administré par le Secrétariat rural d'AAC en collaboration avec le Comité directeur des sous-ministres adjoints et un groupe de travail interministériel composé de représentants des 34 ministères et organismes fédéraux qui participent au plan d'action dans le domaine rural. Le Secrétariat rural assure la coordination et le leadership horizontaux sous la direction du Secrétaire parlementaire chargé du développement rural. Ce travail de collaboration est renforcé par des équipes rurales dans chaque province et chaque territoire, équipes formées de représentants du gouvernement fédéral en poste dans la région; la plupart des équipes englobent des membres du gouvernement provincial ou territorial et(ou) des intervenants du secteur. À l'échelle fédérale-provinciale-territoriale (FPT), on trouve un comité de sous-ministres, un comité de sous-ministres adjoints ainsi qu'un groupe de travail qui rendent des comptes aux ministres FPT responsables du dossier rural.</p>
<b>Infrastructure</b>	<p>Programme Infrastructures Canada (PIC)</p>	<p>Mise en commun des ressources des ministères dans la prestation de services</p>	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/icp-pic/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/icp-pic/description_f.asp</a></p> <p><b>Description</b> Le Programme Infrastructures Canada (PIC) est un programme de contributions qui a vu le jour en 2000 et qui vise les projets d'infrastructure locale-municipale. Le gouvernement du Canada fournit une contribution égale à celle de l'administration provinciale-territoriale, jusqu'à concurrence du tiers des coûts de chaque projet d'infrastructure municipale. Le PIC est un programme de 2,05 milliards de dollars dont la durée de vie couvre sept exercices à compter de 2001-2002. Le PIC va bon train, et des projets sont en cours partout au Canada. La plupart des fonds ont été engagés dans les projets approuvés ou ont été répartis théoriquement aux projets qui ont été approuvés et qui font l'objet d'un examen.</p>
<b>Patrimoine canadien</b>	<p>Réseau des coordonnateurs nationaux des ministères et organismes fédéraux</p>	<p>Sensibilisation, suivi de l'application des articles 41 et 42 de la Loi sur les langues officielles dans l'ensemble des institutions fédérales</p>	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/apo-palo/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/apo-palo/description_f.asp</a></p> <p><b>Description</b> Le Plan d'action est un énoncé de politiques du gouvernement du Canada qui renforce la mise en œuvre des obligations qui découlent de la Loi sur les langues officielles. Il</p>

			<p><i>annonce diverses initiatives destinées au renforcement et à la promotion de la dualité linguistique. Dix (10) institutions fédérales ont reçu des fonds pour des activités et des programmes sectoriels liés aux langues officielles (LO).</i></p> <p><b>Mise en place d'un réseau de coordonnateurs pour l'ensemble des institutions fédérales</b></p> <p><b>Liste des coordonnateurs (répondants) et coordonnées pour chaque ministère disponibles au :</b>  <a href="http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/lo-ol/ci-ic/coord_f.cfm">http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/lo-ol/ci-ic/coord_f.cfm</a></p>
<b>Finances</b>	<p>Initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent</p> <p>Groupe de travail interministériel de SMA</p>	<p>Suivi et mise à jour des mesures gouvernementales de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes</p>	<p><a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba/description_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/nicml-inlba/description_f.asp</a></p> <p><b>Description</b>  <i>L'INLBA a été lancée formellement en 2000 dans le cadre des mesures continues qui sont prises par le gouvernement pour lutter contre le blanchiment d'argent au Canada.</i></p> <p><i>Un groupe interministériel des SMA/groupe de travail où sont représentés tous ces partenaires et que dirige le ministère des Finances Canada a été mis sur pied pour diriger et coordonner les mesures gouvernementales de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes.</i></p>

**Tableau 8 : Continuum d'intensité des dispositions législatives qui confèrent des rôles de surveillance et de coordination aux ministères; Quelques exemples au Québec**

Degré de contrainte ▶ Portée de l'autorité ▼	<b>Faible :</b> Accéder à de l'information des autres ministères dans l'exercice de ses fonctions	Conseiller le gouvernement (peut produire des avis de sa propre initiative auprès du gouvernement et des ministères)	Intervenir pour inciter les autres ministères à obtenir des résultats spécifiques	Coordonner <sup>i</sup> les actions transversales et veiller au respect de certains principes	Être obligatoirement consulté avant le dépôt de politiques, lois et règlements	Fournir obligatoirement son avis	<b>Élevé :</b> Organiser les actions des autres ministères
Quelques ministères (multiministériel)							
Tous les ministères (pluriministériel)		- Art. 19 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale <sup>ii</sup>		- Art. 13 de Loi sur le développement durable <sup>iii</sup> - Art. 7 de la Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine <sup>iv</sup>	- Art.54 de la Loi sur la santé publique <sup>v</sup>	- Art. 17.3 de la Loi sur le ministère des Affaires municipales <sup>vi</sup>	- Art. 3.6 de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (affaires intergouvernementales) <sup>vii</sup>
Tous les M/O de l'administration (Pan gouvernemental)	- Art. 14 de la Loi sur le ministère de la Culture et des Communications <sup>viii</sup> - Art. 2 de la Loi sur la qualité de l'environnement <sup>ix</sup> - Art. 8 de la Loi sur le ministère des Services gouvernementaux <sup>x</sup>	- Art. 1.3 de la Loi sur le ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport <sup>xi</sup> - Art. 6 de la Loi sur le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles <sup>xii</sup> - Art. 4 de la Loi sur le ministère du Tourisme <sup>xiii</sup>	- Art. 5 de la Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation <sup>xiv</sup> - Art. 4.1 de la Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine <sup>xv</sup>	- Art. 2 de la Loi sur le MSSS <sup>xvi</sup> - Art. 2 de la Loi sur le ministère des Transports <sup>xvii</sup>			- Art. 80-81 de la Loi sur la sécurité civile <sup>xviii</sup> - Art. 11 de la Loi sur le ministère des Relations internationales <sup>xix</sup> - Art. 39 de la Loi sur la fonction publique <sup>xx</sup> - Art. 27-28 de la Loi sur l'administration financière <sup>xxi</sup>

<sup>i</sup> Coordonner : Organiser de façon à obtenir un geste ou un effort commun harmonieux (Conseil canadien des associations en ressources humaines, CCARH)

<sup>ii</sup> «Fonction de conseiller du gouvernement.

19. Le ministre est d'office le conseiller du gouvernement sur toute question relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. À ce titre, il donne aux autres ministres tout avis qu'il estime opportun pour améliorer la situation économique et sociale des personnes et des familles en situation de pauvreté et d'exclusion sociale et il est associé à l'élaboration des mesures qui pourraient avoir un impact significatif sur ces personnes et ces familles.»

<sup>iii</sup> «13. Les fonctions du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs consistent plus particulièrement à :

2° coordonner les travaux des différents ministères visant l'élaboration, le renouvellement ou la révision des différents volets de la stratégie de développement durable, y compris les indicateurs de développement durable, et recommander l'adoption de cette stratégie et de ces indicateurs par le gouvernement;»

<sup>iv</sup> «7. Le ministre conseille le gouvernement, ses ministères et ses organismes sur toute question relevant des domaines de sa compétence. Il assure la cohérence des actions gouvernementales et à ce titre :

1° il est associé à l'élaboration des mesures et des décisions ministérielles dans les domaines de sa compétence et donne

son avis lorsqu'il le considère opportun;

2° il coordonne les interventions gouvernementales qui touchent de façon particulière les domaines de sa compétence.»

<sup>v</sup> « il doit être consulté lors de l'élaboration des mesures prévues par les lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur la santé de la population. »

<sup>vi</sup> «1° il est associé à l'élaboration des mesures et des décisions ministérielles ayant un impact significatif sur la métropole;

2° son avis est requis sur toute mesure ayant un impact significatif sur la métropole, avant qu'elle ne soit soumise pour décision au Conseil du trésor ou au gouvernement.»

<sup>vii</sup> « 3.6. Le ministre collabore avec les autres ministères du gouvernement à la mise en œuvre au Canada, à l'extérieur du Québec, des politiques dont ils ont la responsabilité. »

<sup>viii</sup> «14. Aux fins de l'exercice de ses fonctions, le ministre peut notamment: obtenir des ministères ou organismes publics les renseignements nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses politiques; »

<sup>ix</sup> « 1.3. Le ministre peut : obtenir des ministères du gouvernement, de tout organisme qui en relève, des municipalités et des commissions scolaires tout renseignement nécessaire à l'application de la loi; »

<sup>x</sup> « 8. Dans l'exercice de ses responsabilités, le ministre peut obtenir des ministères et organismes gouvernementaux les renseignements nécessaires à l'élaboration des orientations et des politiques et à leur suivi. »

<sup>xi</sup> « 1.3. Aux fins de l'exercice de ses fonctions, le ministre peut notamment :

4° conseiller le gouvernement, les ministères et les organismes et, le cas échéant, leur faire des recommandations; »

<sup>xii</sup> « 6. Le ministre conseille le gouvernement, les ministères et les organismes sur toute matière relevant de sa compétence et peut, le cas échéant, leur faire des recommandations. »

<sup>xiii</sup> « 4. Les fonctions du ministre consistent plus particulièrement à :

9° conseiller le gouvernement, les ministères et les organismes et, le cas échéant, leur faire des recommandations. »

<sup>xiv</sup> « 5. Les fonctions et pouvoirs du ministre consistent plus particulièrement à :

7° assurer la cohérence et l'harmonisation des actions gouvernementales en matière de développement économique et, à cette fin, être associé à l'élaboration des mesures et des décisions ministérielles concernant ce développement et donner son avis lorsqu'il le juge opportun; »

<sup>xv</sup> « 4.1. Le ministre assume aussi les responsabilités suivantes :

2° veiller à ce que le gouvernement, ses ministères et ses organismes tiennent compte des besoins des familles, des jeunes et des aînés; »

<sup>xvi</sup> « Fonctions. Le ministre doit voir à la mise en œuvre de ces politiques, en surveiller l'application et en coordonner l'exécution. »

<sup>xvii</sup> « Fonctions 2. Le ministre a pour fonctions d'élaborer et de proposer au gouvernement des politiques relatives aux transports et à la voirie pour le Québec, de mettre en œuvre ces politiques, d'en surveiller l'application et d'en coordonner l'exécution. »

<sup>xviii</sup> « 80. Le ministre de la Sécurité publique établit et maintient opérationnel, en liaison avec les autres ministres et les dirigeants d'organismes gouvernementaux qu'il sollicite, un plan national de sécurité civile;

81. Le plan national de sécurité civile détermine, en respectant les compétences respectives des ministères et organismes gouvernementaux, les actions spécifiques que chacun est prêt à entreprendre pour atteindre ses objectifs. »

<sup>xix</sup> « 11. Le ministre planifie, organise et dirige l'action à l'étranger du gouvernement ainsi que celle de ses ministères et organismes et coordonne leurs activités au Québec en matière de relations internationales. »

<sup>xx</sup> « Politiques de gestion. 39. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines.

Gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines. »

<sup>xxi</sup> « Demande de paiement. 27. Aucun paiement sur le fonds consolidé du revenu ne peut être fait, sauf à la demande d'un ministre, d'un sous-ministre, d'un dirigeant d'un organisme, d'un membre du personnel ou d'un titulaire d'un emploi du ministère ou de l'organisme autorisé à cette fin. Cette demande doit être faite suivant la forme prescrite par le Conseil du trésor et être accompagnée des documents qu'il détermine.

28. Aucune demande de paiement ne peut être faite sans que le demandeur ait attesté qu'il existe un fondement législatif pour effectuer le paiement et qu'il se soit assuré que : 3° la demande de paiement et les modalités qui lui sont applicables sont conformes aux règles édictées par le Conseil du trésor. »

[www.gepps.enap.ca](http://www.gepps.enap.ca)

*Recherche  
financée par  
le FQRSC, le  
FRSQ et le  
MSSS*