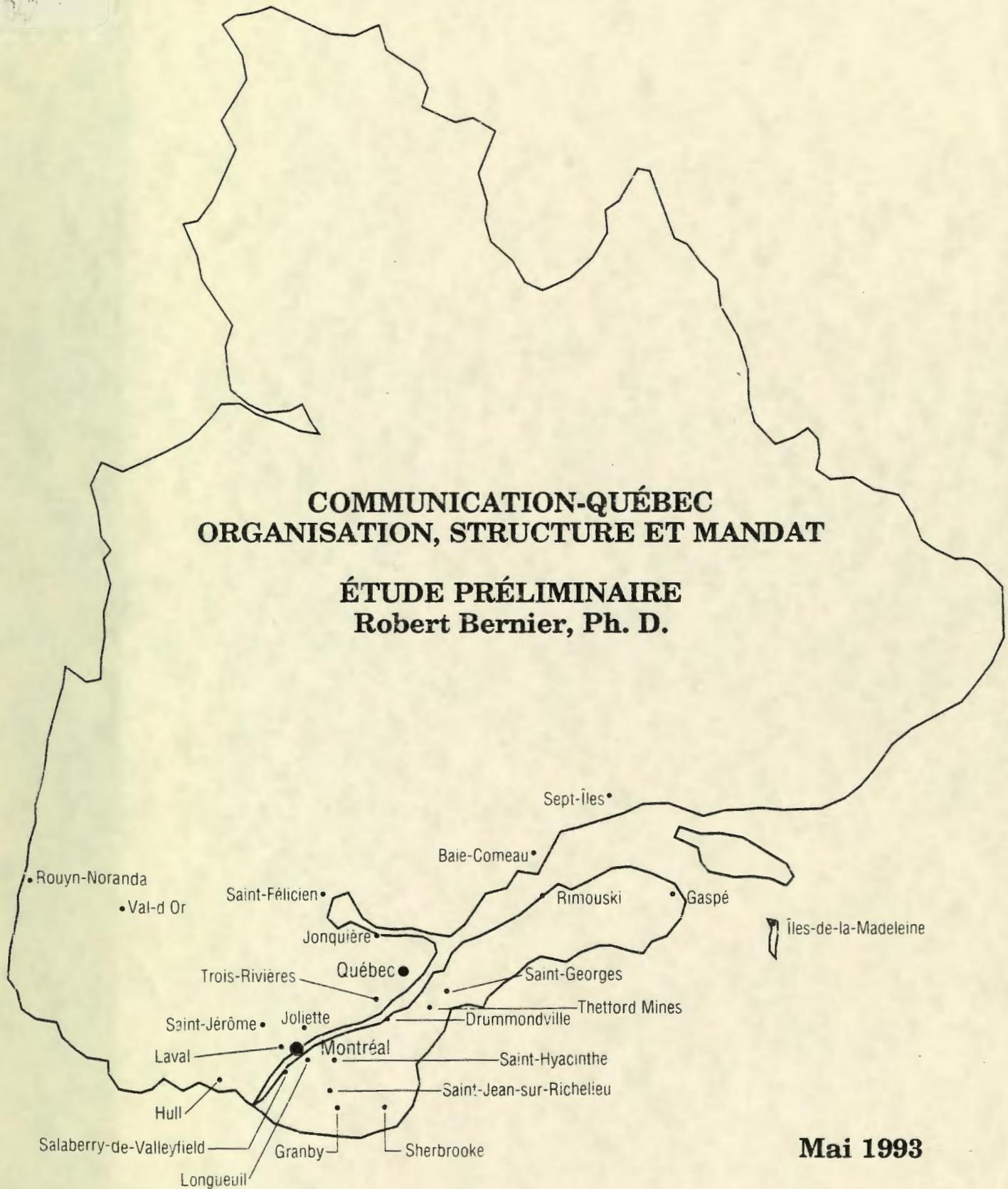


**COMMUNICATION-QUÉBEC  
ORGANISATION, STRUCTURE ET MANDAT**

**ÉTUDE PRÉLIMINAIRE  
Robert Bernier, Ph. D.**



**Mai 1993**

**FQAC**

C-01

C

6

C59

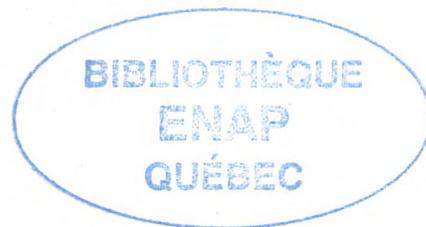
B47

**Communication-Québec  
Organisation, structure et mandat**

**Étude préliminaire  
Robert Bernier, Ph.D.**

*Mai 1993*

**LA FONDATION DU QUÉBEC  
POUR L'AVANCEMENT DES COMMUNICATIONS**



**Étude préliminaire**

**Communication-Québec  
Organisation, structure et mandat**

**par**

**Robert Bernier, Ph.D.**

*Québec, mai 1993*

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION.....	2
PROBLÉMATIQUE.....	3
1 LA GENÈSE DES COMMUNICATIONS EXTERNES DANS L'ÉTAT QUÉBÉCOIS.....	4
1.1 L'Office provincial de publicité 1946-1961 .....	4
1.2 L'Office d'information et de publicité du Québec 1961-1971 .....	5
1.3 La direction générale des communications gouvernementales et Communication-Québec 1971-1978.....	6
1.4 La réforme de l'information gouvernementale, la croissance de Communication-Québec et le C.M.P.C. 1978-1985 .....	8
1.5 L'effondrement du marketing de l'exécutif gouvernemental, le retour à la décentralisation et la consécration du renseignement généraliste.....	12
2 L'ÉVOLUTION ET LE DÉVELOPPEMENT DE COMMUNICATION-QUÉBEC 1973-1993.....	13
2.1 Structure et dynamique de l'organisation .....	14
2.1.1 L'information.....	14
Activité d'information en situation d'urgence.....	16
Autres activités d'information.....	17
2.1.2 Le renseignement.....	19
2.1.3 Le système Lorence.....	20
2.1.4 Le renseignement fédéral .....	22

2.1.5 Une structure hybride et déconcentrée.....	25
2.2 La culture organisationnelle de Communication-Québec.....	26
2.2.1 Croissance, productivité, contrôle de la qualité et ressources.....	28
Analyse des données.....	28
Contrôle de la qualité.....	32
Ressources.....	33
2.2.2 Une évaluation sommaire et informelle de l'organisation.....	34
La chronologie des séquences.....	34
3 L'AVENIR DE COMMUNICATION-QUÉBEC.....	36
3.1 Le produit et la perception du public.....	36
3.2 Les forces et les faiblesses de Communication-Québec.....	39
Les forces.....	39
Les faiblesses.....	39
3.3 Le cycle de vie de l'organisation.....	40
3.4 Le détachement ou le rattachement administratif de Communication-Québec.....	42
3.5 Le regroupement et l'intégration d'effectifs interministériels à Communication-Québec.....	43
CONCLUSION.....	45
RECOMMANDATIONS.....	46
RÉFÉRENCES.....	47
ENTREVUES.....	48
BIBLIOGRAPHIE.....	50

### **Remerciements**

Je tiens à remercier Marcelle Girard, directrice générale de Communication-Québec, pour sa collaboration et la qualité des analyses organisationnelles mises à ma disposition.

De plus, je voudrais souligner la précieuse assistance de monsieur Pierre Régnier au chapitre de la cueillette des données, de Patricia Shee, de Éric Duhaime et de Gisèle Bombardier qui a réalisé le traitement de texte.

R. B.

## INTRODUCTION

Les trois paliers de gouvernements (fédéral, provincial et municipal) s'approprièrent en 1992, la moitié du produit intérieur brut canadien (PIB)<sup>1</sup>. Ce phénomène étant en partie causé par l'augmentation du déficit et la profonde récession auxquelles nous avons été confrontés dans les deux dernières années. L'intervention massive de l'État, comme agent de développement économique et social au cours des 30 dernières années, fait que la fonction de communication entre l'État et le citoyen est un facteur essentiel de stabilité pour le système politique. Si les autorités omettent pour diverses raisons de communiquer avec la population, il s'ensuivra une perte de soutien de la population à leur endroit.

Cette étude préliminaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche globale entreprise il y a quelques années déjà avec la publication de la thèse de doctorat de l'auteur et du volume qui a suivi intitulé *Le marketing gouvernemental au Québec 1929-1985*, publié en 1988 chez Gaëtan Morin éditeur.

Le contenu de la recherche projetée s'articule à l'intérieur d'une analyse de la structure de Communication-Québec et de son importance au sein des communications gouvernementales québécoises. La courte période de temps allouée à la réalisation de ce mandat, par les autorités du ministère des Communications fait que cette étude est exploratoire. Une recherche ultérieure serait nécessaire afin de compléter la cueillette et l'analyse des données secondaires et primaires liées à l'évaluation formelle de Communication-Québec.

## LA PROBLÉMATIQUE

La remise en cause de l'existence de certains services publics attribuables, entre autres facteurs, à une augmentation du déficit de l'État et à l'impossibilité d'accroître le fardeau fiscal du contribuable québécois, font que l'Exécutif gouvernemental doit rationaliser les opérations du secteur public. Le ministère des Communications du Québec (MCQ) a examiné au cours des derniers mois divers scénarios de rationalisation, et ce, pour chacune des unités administratives.

Le MCQ compte parmi ses Directions générales une organisation, Communication-Québec, responsable de la diffusion de renseignements et d'informations sur les programmes et services gouvernementaux offerts à la population.

La présente étude vise à analyser l'évolution du mandat de Communication-Québec, de sa structure, de son organisation et de la fonction renseignement au cours des 20 dernières années.

La nature du problème posé par la rationalisation des services d'information et de renseignements gouvernementaux semble lié à une volonté de systématiser les façons les plus rentables et les plus efficaces de dispenser les services. Bien que cette étude n'ait pas comme objectif premier de répondre à cette question, elle tentera de dégager les constantes de cette organisation qu'est Communication-Québec et sa raison d'être dans la relation État-citoyen au Québec.

## 1. LA GENÈSE DES COMMUNICATIONS EXTERNES DANS L'ÉTAT QUÉBÉCOIS

L'évolution des communications externes de l'État québécois est dominée par une volonté constante du législateur de circonscrire, à l'intérieur de lois, la mise en place d'appareils administratifs visant à gérer la diffusion de l'information gouvernementale.

Au cours de la période comprise entre 1946 et 1986 inclusivement, l'histoire des communications gouvernementales est jalonnée de périodes correspondant chacune à l'implantation d'appareils reflétant les préoccupations administratives et politiques du moment, ainsi que le stade de développement technique atteint, à l'époque, en matière d'outils associés à la diffusion de l'information et de la publicité gouvernementales. Le cycle de vie de ces appareils déterminera la durée de chaque période.

### 1.1 L'Office provincial de publicité 1946-1961

Le 17 avril 1946, l'Office du tourisme et de la publicité devient l'Office provincial de la publicité<sup>2</sup>. Le préambule de la loi reconnaît l'importance des journaux et de la radio comme médias d'information, d'éducation populaire et de propagande. Il en est de même pour les fonctions de promotion culturelle, sociale et indirectement politique. De plus, le besoin de coordonner la publicité de tous les ministères que l'on retrouve dans le préambule de la loi, met en relief l'importance que l'exécutif accorde à ses communications externes. Le point tournant dans l'utilisation de la propagande et de la publicité, à des fins autres que touristiques, doit être vu comme un dépassement de l'échec subi par l'exécutif gouvernemental québécois, face à

Ottawa, dans le projet de création d'une radio provinciale québécoise en 1929<sup>3</sup>. En 1960, l'OPP comptait 135 employés dont 85 s'occupaient de cinéphotographie, les 50 autres étant au service du tourisme. Parmi ces derniers, cinq s'occupaient partiellement de publicité gouvernementale. Lors de sa mise sur pied en 1946, l'OPP disposait d'un budget de 104 788 \$; en 1961, ce budget s'élevait à 1 567 666 \$<sup>4</sup>.

## 1.2 L'Office d'information et de publicité du Québec 1961-1971

Le 27 avril 1961, l'exécutif gouvernemental restructure l'Office provincial de publicité en trois organismes distincts : l'Office d'information et de publicité du Québec; l'Office du film de la province de Québec et l'Office du tourisme de la province de Québec. Cette restructuration témoigne d'une volonté de l'exécutif de sectoriser les fonctions de communications à l'intérieur de l'administration publique québécoise. Cette décision marquera le début d'un processus de spécification des tâches en matière de communications externes au gouvernement du Québec. Pour la première fois, le mot information est juxtaposé à celui de publicité dans le titre de l'organisation chargée de coordonner la diffusion des communications gouvernementales. Après un lent départ et la réalisation des rapports Gagnon en 1961, Montpetit-Pérusse en 1963 et Pérusse en 1965 sur l'organisation fonctionnelle de l'information et de la publicité dans les ministères, l'OIPQ connaît au printemps 1965, une crise politico-administrative qui remet en cause son existence. Le 26 mars 1965, le secrétaire de la province, Bona Arseneault ainsi que le sous-secrétaire adjoint, René Montpetit sont accusés d'ingérence politique dans l'opération de l'OIPQ.

À la suite de ces événements, l'exécutif semble avoir perdu confiance dans l'OIPQ. Toutefois, l'échec de l'Office, durant cette période, serait attribuable à l'absence

d'une procédure de coordination et de centralisation des opérations d'information et de publicité de tous les ministères par l'OIPQ.

Selon Lorenzo Paré : «Chaque organe a suivi sa tendance à se développer isolément avec les duplications coûteuses et le manque de synchronisation effective qu'une telle situation entraîne<sup>5</sup>.» Le 20 juillet 1966, l'OIPQ est placée sous la tutelle du premier ministre. La période comprise entre l'été 1966 et le printemps 1970 est dominée par une centralisation complète de tous les budgets de publicité et d'information des ministères à l'Office. Ce phénomène va conduire à un contrôle de l'information et de la publicité gouvernementale, par l'exécutif, similaire à celui exercé par le premier ministre sur l'OPP entre 1946 et 1960.

### **1.3 La direction générale des communications gouvernementales et Communication-Québec 1971-1978**

Le ministère des Communications est créé le 12 décembre 1969 afin d'affirmer la compétence constitutionnelle du Québec en matière de télécommunication. Communication-Québec naît au même moment avec l'objectif de rendre l'information accessible à tous les Québécois. Le 29 avril 1970, le Parti libéral de Robert Bourassa est porté au pouvoir à l'intérieur d'une trame politique qui commande la suppression de l'OIPQ en raison des attaques incessantes dont elle a été l'objet, relativement à des accusations de propagande et de patronage dans l'octroi des contrats de publicité gouvernementale. Le 7 avril 1971, la Direction générale des communications gouvernementales (DGCG) est créée au sein du ministère des Communications. La DGCG succède à l'OIPQ qui y est intégrée, dans un premier temps, pour être appelée à disparaître quelques mois plus tard.

Les responsabilités de la DGCG sont de décentraliser les communications gouvernementales dans les ministères et de mettre sur pied le réseau de Communication-Québec. Le Livre vert du ministre des Communications, Jean-Paul L'Allier, déposé en mai 1971, vise à élaborer une politique globale, en matière de communications et de télécommunications, dont les objectifs incluent une poursuite des efforts de régionalisation et de rétroaction de l'information gouvernementale entrepris sous l'OIPQ.

Les 27 et 29 novembre 1971, le journaliste du *Devoir*, Laurent Laplante, associe cet exercice de décentralisation à une politisation des fonctions d'information dans les ministères et note le faible niveau d'intérêt que le gouvernement libéral accorde à l'information gouvernementale. Enfin, Laplante croit que l'OIPQ devrait survivre et que les responsables devraient répondre de leurs activités devant une commission parlementaire telle que préconisée, quelques années plus tôt, par le critique libéral Yves Michaud et le chef de l'opposition d'alors, Jean Lesage. Le 5 mars 1973, le ministre des Communications annonce la tenue d'«Informatour», une tournée d'information gouvernementale sur le territoire québécois, sous la responsabilité de la Direction générale des communications gouvernementales. Cette tournée aura, entre autres objectifs, le mandat de présenter Communication-Québec comme un service permanent de renseignements sur les services gouvernementaux. La firme Plurimar inc., effectuée à l'automne 1973, une étude sur le comportement des citoyens québécois à l'égard de l'appareil gouvernemental, pour le compte du ministre des Communications. En juillet 1974, le rapport Lemieux-Dalphon, sur la relation État-citoyen, est déposé à la Direction générale des communications gouvernementales. Il comporte deux objectifs : sensibiliser la population québécoise aux services gouvernementaux et répondre à ses besoins par une information gouvernementale efficace sur les services dont elle peut se

prévaloir. Ce rapport identifie quatre problèmes dans la relation État-citoyen :

- 1) les agents de l'État identifient bien leurs clientèles, mais les connaissent mal;
- 2) certaines clientèles sont privilégiées, d'autres le sont moins;
- 3) les agents de l'État ne répondent pas adéquatement à la demande des citoyens en matière d'information;
- 4) les fonctionnaires sont perçus négativement par le public.

En décembre 1976, les documents de travail internes, conçus par certains directeurs de Communication-Québec en régions, font ressortir une absence de volonté gouvernementale à communiquer avec la population. Selon ces directeurs, les obstacles auxquels la DGCG doit faire face sont de deux ordres : l'autonomie des directions de communication des ministères et le manque de crédibilité de la DGCG en raison de la faiblesse de ses ressources et d'une mauvaise stratégie de développement. Toutefois, entre 1970 et 1976, l'exécutif gouvernemental, à l'exclusion de Jean-Paul L'Allier, ne semble pas intéressé à faire appel aux fonctionnaires pour diffuser l'information gouvernementale. Cette période sera difficile pour Communication-Québec et certains la qualifieront de période héroïque ou clandestine, car les fonctionnaires de l'information ne seront pas soutenus sur le terrain par l'exécutif gouvernemental.

#### **1.4 La réforme de l'information gouvernementale, la croissance de Communication-Québec et le CMPC 1978-1985**

Le 22 février 1978, à l'insu du secrétaire général du Conseil exécutif, Louis Bernard et du ministre des Communications Louis O'Neill, le premier ministre René Lévesque nomme Jean Laurin, l'homme fort des hebdomadaires A-1, sous-ministre adjoint à l'information gouvernementale. Cette nomination constitue la première initiative de l'exécutif destinée à centraliser l'information gouvernementale. Sous

l'administration péquiste, les activités de Communication-Québec vont connaître un accroissement spectaculaire. L'étude des crédits 1978-1979 du ministère, en avril 1978, souligne la participation des neuf bureaux de Communication-Québec aux tournées d'information et de consultation de l'exécutif gouvernemental. Les bureaux de Communication-Québec ont organisé 104 activités en 1978-1979 impliquant la présence de ministres en régions. Le ministre des Communications dépose, le 18 mai 1978, un mémoire au Conseil des ministres qui consiste à abroger l'arrêté en conseil 71-1388 du 7 avril 1971 créant la DGCG pour créer le Centre des services en communications, le Conseil des directeurs de communications, et approuver le mandat du sous-ministre adjoint à l'information gouvernementale. Le Centre des services en communication sera, entre autres, responsable par le biais de sa Direction des communications régionales, du développement des bureaux de Communication-Québec en régions dans le cadre d'une déconcentration fonctionnelle et géographique de ses opérations. Le 12 juillet 1978, l'arrêté en conseil numéro 78-239 approuve le mémoire portant sur la réforme de l'information gouvernementale.

Le 29 août 1978, le Conseil du Trésor approuve le nouveau plan d'organisation administrative supérieure (POAS) du ministère des Communications concernant la réforme de l'information gouvernementale. Cette décision du Trésor n'implique aucun accroissement significatif de personnel, qui atteint 205 personnes, comparativement à 201 sous le régime de la DGCG<sup>6</sup>.

Le Conseil du Trésor approuve un nouveau plan d'organisation administrative supérieure (POAS) du ministère des Communications le 1<sup>er</sup> mai 1979, afin de faciliter la coordination générale de ses activités. L'organigramme contenu dans ce document du Trésor témoigne des modifications majeures engendrées par la réforme de l'information gouvernementale<sup>7</sup>.

L'étude des crédits pour 1980-1981 démontre que Communication-Québec accroît significativement son réseau et son rôle. Alors que depuis 1977, son mandat était strictement de renseigner les citoyens dans la présente étude des crédits, elle devient responsable, par décret, de la coordination interministérielle en région et de la rétro-information. Ce même décret du Conseil des ministres approuvait la création de cinq nouveaux bureaux de Communication-Québec qui ouvriront leur portes en 1980-1981. D'ailleurs, les demandes de renseignements auxquelles a répondu le réseau de Communication-Québec représentent une hausse de 20,5 % sur celles de 1978-1979, soit 334 310 en 1978-1979 et 403 000 en 1979-1980. Le troisième POAS du ministère des Communications, approuvé par le Conseil du Trésor le 7 octobre 1980, concentre la responsabilité de toutes les fonctions de l'information gouvernementale entre les mains de Jean Laurin. Le gouvernement du Québec ordonne, par voie de décret le 26 août 1981, la mise en oeuvre d'un programme de communication portant sur la révision constitutionnelle. La distribution des brochures générales et sectorielles sera assurée par Communication-Québec.

Le premier ministre dépose le 15 septembre 1981, un mémoire au Conseil des ministres concernant l'information gouvernementale, mémoire qui sera approuvé par le Conseil des ministres le 20 octobre 1981. Ce mémoire constitue l'acte de création du comité ministériel permanent sur les communications (CMPC) qui confirme la deuxième phase d'une centralisation poussée de l'information gouvernementale entre les mains de l'exécutif. Le mandat du CMPC est de définir les grandes orientations du gouvernement en matière de communications gouvernementales ainsi que de voir à ce qu'elles se traduisent dans l'appareil administratif. Le comité est composé initialement du ministre des Communications, du président du Conseil du Trésor, du leader parlementaire, du ministre d'État à la Condition féminine et du sous-ministre des Communications

qui en est le secrétaire. D'autres ministres s'ajouteront à ce comité au cours de son existence. Lors du dépôt du document sur l'étude des crédits 1983-1984 du MCQ, Communication-Québec dispose de 21 bureaux sur l'ensemble du territoire québécois, tout en réalisant de nombreuses tournées d'information portant sur le Code de la route, Corvée-habitation, l'implantation de la Loi 65, l'année mondiale des communications et du Code civil. L'étude des crédits 1984-1985 du MCQ révèle que Communication-Québec accroît constamment ses présences. Deux nouveaux bureaux et un comptoir d'accueil ont été ouverts au cours de l'année, portant ainsi à 24 le nombre de bureaux où la population peut entrer directement en contact avec ses bureaux.

En mars 1984, le groupe d'étude sur les fonctions administratives horizontales du Conseil du Trésor dépose une étude exhaustive sur le coût global des communications gouvernementales au Québec pour l'exercice financier 1982-1983. Cette somme s'élève à 94 458 100 \$. La même étude révèle la présence de 1 867 communicateurs gouvernementaux en 1984 dans l'administration publique québécoise comparativement à 523 en 1977<sup>8</sup>. Au printemps 1985, Communication-Québec compte 25 bureaux et cinq comptoirs d'accueil, ce qui représente 30 services d'information gouvernementale dans l'ensemble du Québec.

Le 10 mai 1985, le ministre des Communications, Jean-François Bertrand, s'adresse à la Société des relationnistes du Québec et met en évidence l'importance de Communication-Québec dans la culture organisationnelle de l'information gouvernementale.

### **1.5 L'effondrement du marketing de l'exécutif gouvernemental, le retour à la décentralisation et la consécration du renseignement généraliste**

Le retour au pouvoir des libéraux et de Robert Bourassa, le 2 décembre 1985, entraîne un désengagement majeur du nouveau gouvernement en matière de marketing gouvernemental.

Le ministère des Communications a réduit d'environ 50 % la publicité gouvernementale au cours de l'exercice financier 1986-1987. Les dépenses gouvernementales en publicité sont passées de 23 millions de dollars, en 1985-1986, à 11,6 millions de dollars en 1986-1987. La publicité gouvernementale passe de 11,6 millions de dollars en 1986 à 12,6 millions en 1987 et 15,7 millions en 1988. Cette augmentation est attribuable aux campagnes de lutte contre les maladies transmises sexuellement et à la dénonciation de la violence conjugale qui relèvent du marketing social.

Durant cette période (1988-1989), la direction générale de l'information et des publications gouvernementales du MCQ devient la Direction générale des médias et de l'information. Ce changement s'inscrit dans le cadre d'une profonde réforme administrative visant, entre autres, à permettre aux citoyens un accès simple et rapide à l'information sur les services gouvernementaux, tout en contribuant au développement du secteur des médias au Québec. Le rapport annuel du MCQ, pour l'exercice financier 1987-1988, fait état de ce qui suit : «Le ministère a déployé des énergies pour que la publicité gouvernementale s'exerce dans un cadre déontologique respectueux des valeurs démocratiques du Québec.» Cet extrait suggère la présence d'une volonté, chez le nouvel exécutif gouvernemental, de supprimer l'intégration du marketing des services gouvernementaux à celui de l'exécutif comme c'était le cas sous l'administration péquiste (1976 à 1985). Le poste

de sous-ministre adjoint à l'information gouvernementale est aboli en 1986 ainsi que le comité ministériel permanent sur les communications (CMPC). La période comprise entre 1986 et 1993 est caractérisée par un retour à la décentralisation des activités de communication gouvernementale dans les ministères, au laissez-faire et à un accroissement significatif des services de renseignements spécialisés dans les ministères et agences. L'Office des ressources humaines dénombre en 1992, 2 171 postes de communicateurs gouvernementaux, incluant 630 agents d'information, 270 techniciens en information et 1 271 préposés aux renseignements<sup>9</sup>. Plusieurs ministères ont mis sur pied, au cours des dernières années, des services de renseignements spécialisés et la régionalisation des services a eu pour effet d'alourdir cette tendance. Enfin, un sondage IQOP réalisé à l'automne 1991, révèle que la population québécoise juge qu'elle est insuffisamment informée sur les programmes et services gouvernementaux offerts.

## **2. L'ÉVOLUTION ET LE DÉVELOPPEMENT DE COMMUNICATION-QUÉBEC 1973-1993**

La mission fondamentale de Communication-Québec est d'établir une communication entre l'État et ses publics en agissant simultanément à deux niveaux : celui du renseignement généraliste et de l'information gouvernementale. Le renseignement se définit comme un service de première ligne offrant à la population québécoise des informations sur les lois, les programmes et les services gouvernementaux disponibles. Ces informations sont transmises aux citoyens par des préposés aux renseignements à partir d'une banque de renseignements et des publications. Le volet information se traduit par la présence d'agents et de techniciens en information dans les bureaux régionaux, dont la responsabilité première est d'appuyer et de renforcer le service de renseignements généraux de

l'organisation et la seconde de supporter l'appareil administratif dans ses efforts d'information auprès de la population québécoise.

## **2.1 Structure et dynamique de l'organisation**

Depuis la création du ministère des Communications en décembre 1969, la structure de Communication-Québec a évolué selon des phases dominées par les stades de développements techniques auxquels elle aura accédé au cours de son cycle de vie opérationnelle et l'accroissement de la demande effective pour ses produits. Les différences qui apparaissent entre les fonctions information et renseignement font que la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour accomplir le travail évolueront différemment dans les deux fonctions.

### **2.1.1 L'information**

La coordination du travail en matière d'information s'articule, depuis 1970, à l'intérieur des mécanismes d'ajustement mutuel et de supervision directe en raison de la nature du mandat et de sa diversité. La phase d'ajustement mutuel signifie, ici, que l'activité information à Communication-Québec requiert une division du travail élaborée où la connaissance se développe avec la progression d'un dossier, et le succès des activités d'information dépend, entre autres, de la capacité qu'ont les cadres, les agents d'information, les techniciens et les autres acteurs impliqués d'interagir et de s'adapter à l'environnement sur le terrain. La supervision directe est le mécanisme de coordination qui s'installe lorsque la direction générale de l'organisation donne des instructions et contrôle, dans une certaine mesure, le travail de ses Directions régionales. Cependant, la standardisation des procédés de

travail, des résultats et des qualifications est difficile à circonscrire dans l'information à Communication-Québec.

Au cours de la période comprise entre 1970 et 1977, l'initiative de rapprocher l'État du citoyen revient aux directions régionales qui, laissées à elles-mêmes sur le terrain dans le cadre d'un exercice de décentralisation peu planifié, doivent identifier les besoins régionaux et superviser elles-mêmes leurs interventions. Le retour à la centralisation de l'information gouvernementale, entre 1978 et 1985, a eu pour effet d'orienter les activités d'information vers celles de l'exécutif gouvernemental avec les nombreuses tournées ministérielles en régions, visant à promouvoir des énoncés de politiques ou consulter la population sur divers sujets. Depuis le 25 novembre 1986, l'information est un outil pour renforcer le renseignement et accroître la notoriété de Communication-Québec<sup>10</sup>. La réalisation de chroniques dans la presse écrite par les agents d'informations et leurs participations à des émissions d'affaires publiques, à des colloques et à des Salons s'inscrit dans cette démarche. Les chroniques ont atteint 41 médias électroniques et 18 médias écrits au cours de l'année 1991-1992. Les tarifs négociés par Communication-Québec dans les régions, pour l'achat de temps d'émission et d'espace publicitaire requis pour appuyer le renseignement, représentent une valeur ajoutée de six pour un lorsqu'on les compare aux cartes de tarifs en vigueur sur le marché des médias électroniques et écrits<sup>11</sup>.

Les efforts de la Direction générale portent, sur l'institutionnalisation d'une collaboration avec le secrétariat aux affaires régionales afin d'appuyer ce dernier dans la promotion de ses activités d'accompagnateur des régions en matière de développement et sur un support accru aux ministères et organismes pour la réalisation de campagnes d'information sur des sujets d'intérêt pour l'ensemble de la population.

## Activité d'information en situation d'urgence

Le mandat de Communication-Québec en situation d'urgence, avec le Comité de sécurité civile du Québec, constitue un exemple de coopération institutionnelle avec le ministère de la Sécurité publique. L'organisation a été impliquée dans l'élaboration d'une politique de communication et d'intervention gouvernementales en situation d'urgence qui a reçu l'approbation de l'exécutif gouvernemental en juin 1990. La directrice générale de Communication-Québec agit à titre de coordonnatrice ministérielle et conseille le sous-ministre du MCQ au Comité de sécurité civile du Québec, tandis que la Direction régionale de Communication-Québec, impliquée dans le sinistre, assure la liaison entre la Direction générale de Communication-Québec et le Comité régional de la sécurité civile qui assure la gestion du sinistre. La Direction des services centraux du MCQ, par l'intermédiaire de sa banque de renseignements, fournit les informations requises par les équipes de Communication-Québec sur le terrain. L'intervention réussie de Communication-Québec lors de l'incendie de Saint-Amable en 1990, justifie son rôle en matière de gestion de crise.

Selon André Dorval, un cadre des communications gouvernementales aujourd'hui à l'emploi du ministère de la Culture :

«Grâce à la formation acquise lors de cet événement, plus de personnes du réseau sont maintenant aptes à intervenir et à faire partie de l'équipe de crise. Le modèle qui prend forme à Communication-Québec prend appui sur chaque directeur régional pour qu'il soit l'interlocuteur lors d'une crise dans sa région. Il est cependant appuyé par les Services centraux ainsi que par un collègue d'une autre région qui est jumelée à la sienne. De plus, sur une base *ad hoc*, d'autres ressources du réseau peuvent être sollicitées selon les besoins pour participer à une intervention de crise<sup>12</sup>.»

L'intervention de Communication-Québec s'est fait sentir à plusieurs reprises au cours de l'année 1991-1992. Sa présence, lors de la tornade de Maskinongé, des feux

de forêt sur la Côte Nord et des inondations en Beauce témoigne du mandat qu'elle accomplit sur le terrain. Sa tâche consiste à organiser et à coordonner les relations avec les médias, les sinistrés et la population. De plus, elle conseille les autorités et assiste le comité de crise dans l'évaluation de ses interventions. La directrice générale de Communication-Québec soutient que son organisation ne dispose pas des ressources et de la formation de base requise pour garantir en tout temps une intervention efficace. Selon Marcelle Girard : «Les ressources, les compétences et la structure organisationnelle ne permettent pas de garantir une action efficace en tout temps... Ce mandat a été confié à Communication-Québec sans aucune ressource additionnelle. Les cadres sont porteurs de ce dossier, mais lors d'un sinistre, tout le personnel doit être mis à profit et des activités régulières doivent être suspendues<sup>13</sup>.»

### **Autres activités d'information**

Parallèlement, Communication-Québec est impliquée, depuis plusieurs années déjà, dans des ententes de partenariat avec les ministères, les municipalités, les caisses populaires, les universités, les CLSC et d'autres organisations. Ces ententes comportent, entre autres choses, la publication de brochures et de documents d'information visant à informer les segments de la population concernés par les produits où les services qui font l'objet de ces promotions.

La publication des brochures promotionnelles et des documents d'information a fait l'objet, en mai 1992, d'une orientation de principe pour ce qui est de la production des dossiers-synthèses. Le comité de travail sur le partenariat à la Direction générale de Communication-Québec définit comme suit l'orientation du partenariat :

«La recherche de partenaires vise à élargir la base de financement des projets, à accroître la pénétration de l'information auprès des clientèles-cibles, à

faciliter la distribution des documents et à accroître la crédibilité de Communication-Québec.

Les partenaires recherchés doivent se retrouver parmi des ministères et des organismes publics, parmi des institutions ou organisations humanitaires ou à but non lucratif ou, enfin, parmi des associations, corporations ou regroupements professionnels dont le message est exempt de tout conflit d'intérêt. Chaque cas de partenariat financier devra être évalué en fonction de ce critère de neutralité, de sa pertinence et de son impact sur l'image d'objectivité de Communication-Québec.

Communication-Québec doit se réserver le contrôle sur le contenu et le contenant, se garder la possibilité de distribuer le document à ses clientèles et s'assurer de la gratuité de celui-ci dans tous les réseaux de distribution. Elle peut partager le financement de la production et la distribution des documents. La signature conjointe des dossiers-synthèses doit être conforme aux règles de prédominance énoncées dans la politique d'édition de Communication-Québec<sup>14</sup>.»

Le comité de travail souligne l'existence d'une importante pratique en matière de partenariat et de commandites dans l'ensemble des bureaux de Communication-Québec et reconnaît que l'efficacité de ces pratiques en régions passent par une gestion simple et flexible de leurs mise en oeuvre avec le ou les partenaires. Ce type d'activité illustre la difficulté de formaliser dans un processus de gestion mécanique ce type d'activité d'information. Toutefois, le comité de travail a conçu un modèle de contrat similaire à un plan de marketing management incluant les objectifs du projet, la définition des cibles, la forme et le contenu du produit, sa distribution, le plan de communication et l'évaluation des résultats ( la rétroinformation).

Les dossiers-synthèses présentés aux publics-cibles québécois sous forme de brochures et de livres de poche intitulés : *Que faire lors d'un décès ?*; *Que faire lors d'un voyage ?*; *Fonder une entreprise*; *Bébé arrive* et *Pour les 55 ans et plus* sont très populaires en raison de leur vocation utilitaire. Communication-Québec a distribué, en 1992-1993, près de 1 900 000 publications gratuites éditées par les ministères<sup>15</sup>.

### 2.1.2 Le renseignement

Communication-Québec dispose d'un système de renseignements généraux de première ligne qui offre à la population toute l'information disponible sur les lois, les programmes et les services gouvernementaux dispensés par les États fédéral et québécois. Les demandes de renseignements sont pour une large part effectuées par téléphone (82 % en 1991-1992) et dans une moindre mesure via les préposés à l'accueil (18 % en 1991-1992). Peu de demandes sont transmises par écrit (,33 % en 1991-1992)<sup>16</sup>.

L'évolution et le développement de ce système de renseignement durant la période comprise entre 1978 et 1993, a exercé une influence déterminante sur la performance, le rôle et la notoriété de l'organisation auprès de la société québécoise.

La nature de ce système a favorisé dès sa naissance la mise sur pied d'un système manuel de gestion et de production des renseignements destinés aux citoyens et aux ministères qui exigeaient une standardisation du travail.

Entre 1978 et 1982, les données de base sont préparées par des chargés de dossiers et imprimées sur des fiches de carton. Ces fiches sont répertoriées à l'intérieur de dossiers thématiques et ensuite transmises aux préposés aux renseignements qui les classent alphabétiquement dans un cartable disposant d'un index. Les bureaux régionaux peuvent insérer des données régionales pour compléter les dossiers provenant de la centrale de renseignements. Cette approche artisanale évoluera vers une plus grande standardisation des procédés de travail avec l'introduction, en 1983, d'un système microfiche dont les données seront programmées sur ordinateur central par des terminaux de saisie installés à la centrale de renseignements. Les données seront par la suite transférées sur rubans magnétiques qui serviront à produire les microfiches renfermant les dossiers de la banque. Les microfiches

seront transmises hebdomadairement par les chargés de dossiers aux préposés aux renseignements, et leurs mises à jour s'effectuera avec le remplacement des séries de microfiches périmées par une autre série correspondant à l'information la plus récente sur un sujet donné. Les préposés aux renseignements seront munis d'un lecteur de microfiches afin d'accéder aux dossiers de la banque de renseignements<sup>17</sup>. Toutefois, l'augmentation de la demande au cours de cette période et le besoin d'y répondre dans un contexte de rationalisation des ressources aura pour effet d'accélérer l'introduction de la bureautique à Communication-Québec.

### 2.1.3 Le système Lorence

L'implantation du logiciel Lorence et de son infrastructure informatique de support, entre 1985 et 1989, a accru significativement la qualité des services offerts à la population, tout en maintenant les coûts d'opération du système à un niveau stable.

L'évaluation du système informatique par la Direction des systèmes d'information et de l'innovation a permis de constater une augmentation de la productivité des préposés au renseignement. Ce gain de productivité est attribuable à un repérage plus rapide et plus précis de l'information dans la banque de renseignements ainsi qu'à une baisse significative de fatigue visuelle chez les préposés grâce à l'usage de l'écran cathodique. La consultation des microfiches constituait un facteur de ralentissement visuel pour les préposés aux renseignements<sup>18</sup>.

Le développement de Lorence aura pour effet de limiter l'augmentation des coûts d'opération du système de renseignement, et ce, malgré un accroissement de la quantité d'informations disponibles, une couverture du territoire québécois et une diversification des services offerts beaucoup plus importante que ceux disponibles avant son implantation. Une étude récente révélait que le système Lorence était toujours fonctionnel, mais technologiquement dépassé. Ce phénomène serait attribuable, selon l'étude d'opportunité, au fait qu'il ne peut communiquer avec les autres systèmes bureautiques et que son entretien est onéreux lorsque comparé à une génération de système plus récent. Un examen approfondi du matériel offert par la concurrence révèle que la différence n'est pas aussi importante que celle suggérée dans l'étude d'opportunité, et que, d'autre part, la conception du système a eu des retombées importantes sur l'industrie québécoise et la firme Becterm dont la tâche était de concevoir les logiciels de base et de fournir les équipements.

**TABLEAU DE L'ÉVOLUTION DES COÛTS GLOBAUX  
DU SYSTÈME DE RENSEIGNEMENT<sup>19</sup>**

Année	Budget alloué au service de renseignements	Nombre de demandes traitées	Coût unitaire en \$ courants
1988-1989	7 648 208	1 102 415	6,93
1989-1990	7 669 612	1 065 666	7,19
1990-1991	7 459 583	1 162 234	6,41
1991-1992	7 985 869	1 249 372	6,39
1992-1993	8 075 634	1 199 830	6,73

Au cours de l'année financière 1992-1993, le coût global du renseignement est évalué à 8 075 634 \$ représentant ainsi un coût unitaire de 6,73 \$ par renseignement.

#### **2.1.4 Le renseignement fédéral**

Les gouvernements fédéral et québécois ont entériné le 27 mai 1988, une convention en vertu de laquelle Communication-Québec s'engage à fournir l'information sur les programmes et services offerts par les ministères et organismes fédéraux. Le service du renseignement fédéral est en vigueur depuis 1986 à Communication-Québec et sa croissance est remarquable. Le tableau suivant illustre l'évolution de la demande d'appels pour les paliers provincial et fédéral.

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE <sup>20</sup>			
	Provincial	Fédéral	Total
1985-1986	758 745	nil	758 745
1986-1987	815 439	141 000	956 439
%	85,3	14,7	
1987-1988	906 308	152 959	1 059 267
%	85,5	14,5	
1988-1989	946 645	182 780	1 129 425
%	83,8	16,2	
1989-1990	874 046	191 620	1 065 666
%	82,1	17,9	
1990-1991	896 180	266 054	1 162 234
%	77,1	22,9	
1991-1992	913 570	335 802	1 249 372
%	73,2	26,8	

Le gouvernement fédéral a payé la somme de 970 000 \$ à Communication-Québec en 1991-1992, pour la diffusion du renseignement fédéral. Cette somme représente 12,9 % de l'enveloppe budgétaire globale affectée au service de renseignement. Par ailleurs, le pourcentage des demandes de renseignements fédéraux s'établissait à 26,8 % de la demande totale de renseignements.

ENTENTE FÉDÉRALE - PROVINCIALE <sup>21</sup>						
Année	Sommes versées	Nombre de demandes totales	Nombre de demandes fédérales	%	Coût réel du service	Coût à l'unité demandes fédérales
1988-1989	765 000 \$	1 102 415	182 780	16,6	1 332 522 \$	4,18
1989-1990	836 500 \$	1 065 666	191 621	17,9	1 414 562 \$	4,36
1990-1991	915 150 \$	1 162 234	226 054	22,9	1 952 082 \$	4,04
1991-1992	970 112 \$	1 249 372	335 802	26,9	2 165 045 \$	2,88
1992-1993	1 028 319 \$	1 199 830	417 234	27,3	2 312 142 \$	2,46

Ce tableau illustre deux phénomènes évolutifs. D'une part, le nombre de demandes fédérales et son importance relative par rapport aux demandes totales augmentent annuellement. D'autre part, le coût unitaire défrayé par le gouvernement du Canada, pour les demandes fédérales, baisse d'année en année. Ainsi, le gouvernement fédéral ne paie que 2,46 \$ par demande alors que le coût unitaire global est de 6,73 \$. Il ne débourse donc que 36,5 % des coûts des demandes fédérales pour l'année 1992-1993, alors que ce taux était de 60,3 % en 1988-1989.

### 2.1.5 Une structure hybride et déconcentrée

La définition suivante de Laramée et Taylor permet de mieux comprendre la réalité organisationnelle de Communication-Québec.

«Le défi relevé par Communication-Québec est donc celui-ci : tout en faisant partie de la bureaucratie, cet organisme d'État a néanmoins comme vocation de "débureaucratiser" l'accès du citoyen à l'information et d'un autre côté l'impératif de bâtir une organisation "humanisante" qui, en visant à rapprocher l'État du citoyen et à personnaliser le rapport entre le représentant de l'État et le citoyen, favorise le développement d'un style décentralisé de gestion<sup>22</sup>.»

La structure organisationnelle de Communication-Québec est le produit du croisement de trois configurations structurelles : la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie<sup>23</sup>.

La bureaucratie mécaniste est apparente dans l'activité de renseignement et se caractérise par une standardisation des procédés de travail et un travail assez routinier. La présence d'une bureaucratie professionnelle se traduit dans la décentralisation de certaines activités d'information et à la volonté des professionnels de contrôler leur propre travail sur le terrain, tout en tentant d'exercer une influence sur les décisions administratives qui les affectent. La configuration adhocratique de Communication-Québec se manifeste dans les projets où les mandats *ad hoc* qu'elle réalise, entre autres, avec les ministères et les agences gouvernementales en matière de gestion de crise et d'activités de toutes sortes.

Communication-Québec est une organisation déconcentrée sur l'ensemble du territoire. La déconcentration est une variante du concept de centralisation dans lequel l'autorité fonctionnelle est exercée par les Directions régionales, mais soumise à l'autorité de la Direction générale de l'organisation.

## 2.2 La culture organisationnelle de Communication-Québec

Le développement d'une identité collective d'appartenance à l'organisation caractérise l'évolution de Communication-Québec depuis la deuxième moitié des années 70. Dès le début des années 80 Laramée et Taylor constataient dans leur étude de Communication-Québec : «Nous avons été frappé, lors de notre étude, par la fierté des membres de l'organisation de travailler pour cet organisme et par l'étendue de la compréhension de ses objectifs<sup>24</sup>.» L'existence d'une identification générale du personnel aux buts de l'organisation indique, selon Laramée et Taylor, la présence d'un consensus organisationnel, qu'eux qualifient de *master contract*, c'est-à-dire d'entente de base partagée par l'ensemble des membres de l'organisation<sup>25</sup>.

La thèse de doctorat de Roch Laflamme, soutenue en 1991 à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, portait sur l'impact de l'implantation de la bureautique à Communication-Québec. La revue de littérature sur le sujet indiquait que l'implantation de la bureautique créait de nombreuses perturbations auprès des employés concernés. Laflamme va infirmer empiriquement ce postulat et constater ainsi : «Qu'une satisfaction élevée dans le contenu et le contexte de travail à Communication-Québec, avant l'implantation de la bureautique, ont contribué à une implantation harmonieuse des changements<sup>26</sup>».

La vocation de Communication-Québec, en tant qu'organisation de première ligne chargée de rapprocher l'État du citoyen, semble avoir exercé une influence sur le développement et la cohésion de l'esprit maison dans l'organisation. À cela s'ajoute les processus de formation et de socialisation du personnel qui contribuent à renforcer les prédispositions des individus à l'égard de l'organisation. Il s'agit, ici, dans les deux cas, de favoriser «l'internalisation» par le personnel de

comportements standardisés<sup>27</sup>. La formation des chargés de dossiers et des préposés aux renseignements s'effectue au cours des premiers mois de travail et est ensuite maintenue avec le manuel de référence intitulé *La politique du renseignement*.<sup>28</sup> Quant au processus de socialisation, il est réalisé et maintenu par l'établissement de rencontres et de programmes visant à renforcer l'allégeance des individus à tous les niveaux de l'organisation.

Au printemps 1992, un sondage réalisé auprès de l'ensemble du personnel de Communication-Québec révélait que tous les cadres et près de 90 % des employés étaient fiers de faire partie de Communication-Québec;

- 93 % des cadres et 82 % des employés disent aimer le climat de travail de l'organisation
- tous les cadres et 93 % des employés se disent prêts à fournir un effort important pour contribuer au succès du réseau
- 93 % des cadres et des employés jugent les produits et les services de Communication-Québec de haute qualité
- tous les cadres et 92 % des employés se disent fiers de représenter Communication-Québec auprès de la clientèle<sup>29</sup>.

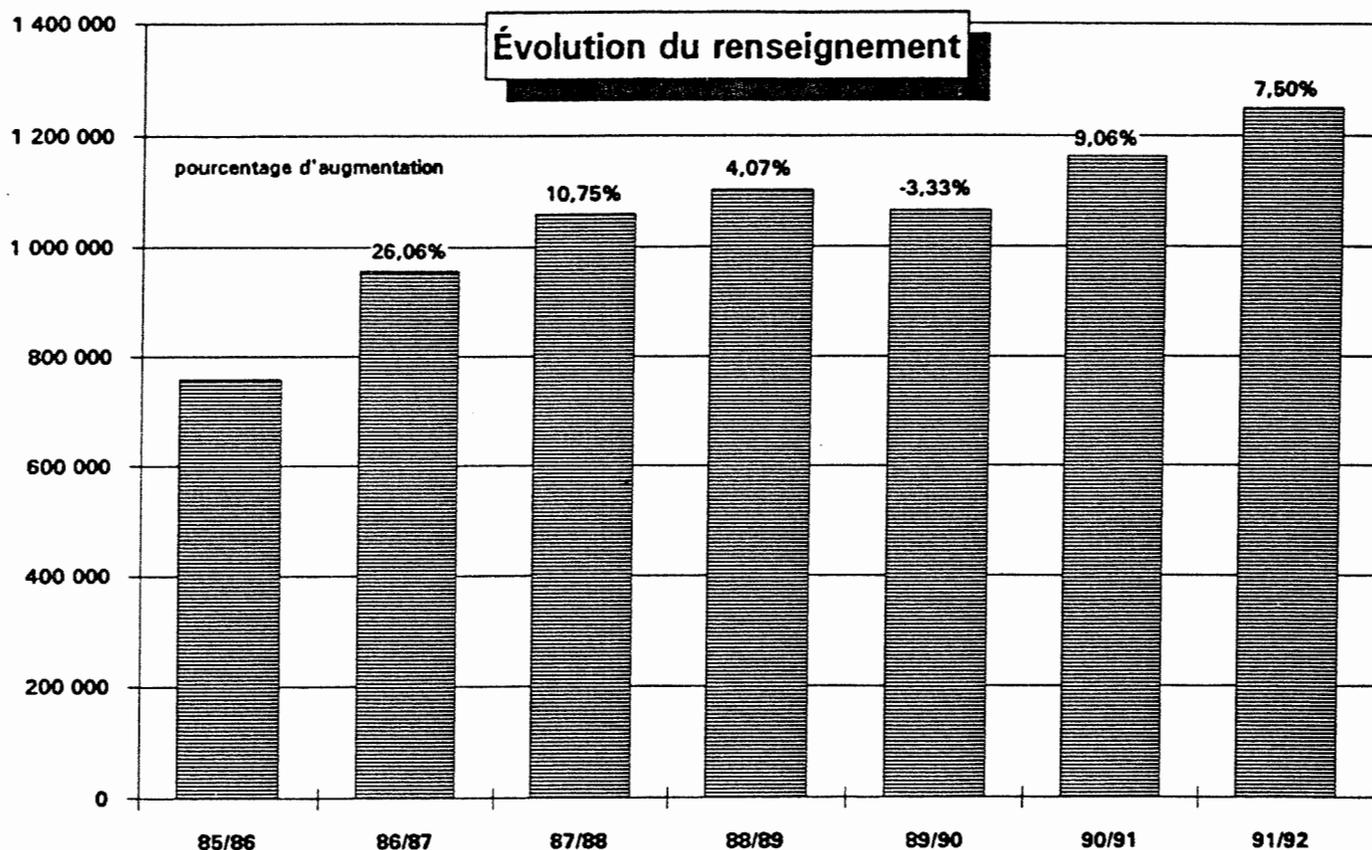
Il semble bien que l'ensemble du personnel éprouve un fort sentiment d'appartenance à Communication-Québec.

## 2.2.1 Croissance, productivité, contrôle de la qualité et ressources

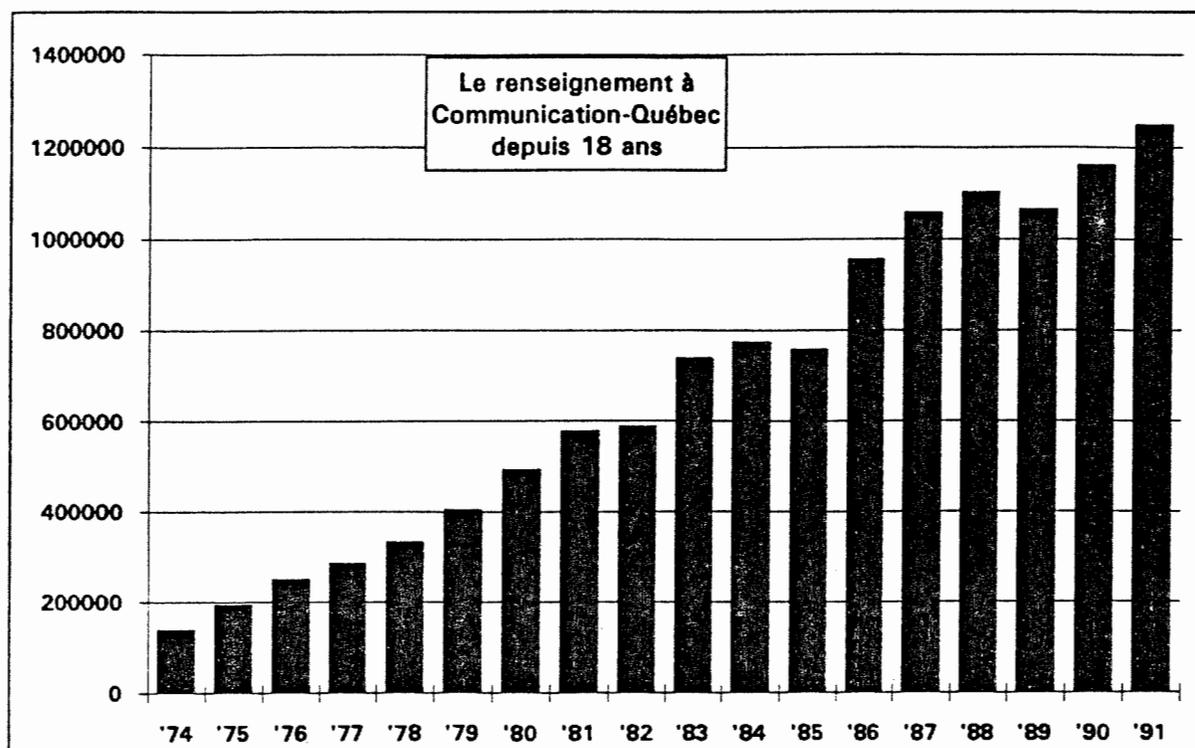
### Analyse des données

La rétroinformation du renseignement révèle, en premier lieu, une croissance très importante de la demande. Les deux tableaux qui suivent illustrent cette évolution.

D'abord on remarque au tableau suivant<sup>31</sup> une constante hausse de la demande depuis 1985-1986, à l'exception de la légère baisse de 3,3 % en 1989-1990. Le pourcentage d'augmentation annuel varie entre 4,07 % et 26,06 %.



Ensuite, le tableau ci-dessous<sup>31</sup> démontre le même phénomène, sur une plus longue période de temps et en nombre absolu de demandes. On peut observer que le nombre de demandes de renseignements a été pratiquement multiplié par dix depuis 18 ans, à Communication-Québec.



Le mode d'accès des usagers du service de renseignement se fait généralement par téléphone ( $\pm 80\%$ ), 18 % par l'accueil et quelques rares cas par écrit. Il y a de forte disparité entre les régions, autant au niveau du type de demande que du mode d'accès. Le nombre de demandes en langue anglaise est petit (4 %), concentré particulièrement dans la région de Montréal (10 %) et aux services centraux (46 %) <sup>32</sup>.

LES ACTES DE RENSEIGNEMENT											
	TOTAL	TYPE DE DEMANDES			MODE D'ACCÈS				ANGLAIS		
		prov.	féd.	% féd.	téléphone	%	accueil	%	écrit	nombre	%
	1991-1992										
1 Rimouski	28 659	19 879	8 780	30,64	25 856	90,22	2 414	8,42	389	42	0,15
2 Jonquière	45 803	35 879	9 924	21,67	34 073	74,39	11 713	25,57	175	14	0,03
3 St-Félicien	12 872	9 878	2 996	23,28	10 425	80,99	2 444	18,99	3	3	0,02
4 Québec	123 928	84 432	39 496	31,87	114 833	92,66	8 925	7,20	170	950	0,77
5 Trs-Rivières	55 930	41 290	14 640	26,18	49 723	88,90	6 186	11,06	21	29	0,05
6 Drummond.	20 787	15 753	5 034	24,22	16 181	77,75	4 617	22,21	9	9	0,04
7 Sherbrooke	52 081	40 838	11 245	21,59	44 794	86,01	7 245	13,91	42	909	1,75
8 Montréal	369 659	260 891	108 788	29,42	341 669	92,43	27 944	7,56	48	36 953	10,00
9 Hull	64 444	56 984	7 460	11,58	50 722	78,71	13 625	21,14	97	6 358	9,87
10 Rouyn	28 638	21 396	7 242	25,29	22 974	90,22	5 649	19,73	15	281	0,98
11 Val d'Or	23 685	17 318	6 367	26,88	13 231	55,86	10 452	44,13	2	160	0,68
12 Sept-Îles	23 000	16 820	6 180	26,87	15 605	67,85	7 341	31,92	54	248	1,08
13 Baie-Comeau	31 091	21 695	9 396	30,22	22 971	73,88	8 112	26,09	8	20	0,06
14 Gaspé	18 155	13 146	5 009	27,59	12 559	69,18	5 592	30,80	4	763	4,20
15 Cap-aux-Meules	9 704	7 172	2 532	26,09	5 111	52,67	4 593	47,33	0	120	1,24
16 St-Georges	20 533	15 831	4 702	22,90	14 102	68,68	6 388	31,11	43	2	0,01
17 Thetford	15 861	11 600	4 261	26,86	10 289	64,87	5 529	34,86	43	2	0,01
18 Laval	45 289	33 750	11 539	25,48	40 320	89,03	4 755	10,50	214	741	1,64
19 Joliette	33 158	24 850	8 308	25,06	20 857	62,90	12 074	36,41	227	22	0,07
20 St-Jérôme	35 422	27 440	7 982	22,53	21 916	61,87	12 801	36,14	705	102	0,29
21 Longueuil	46 177	33 713	12 464	26,99	40 570	87,86	5 455	11,81	152	1 160	2,51
22 St-Jean	37 693	27 506	10 187	27,03	23 267	61,73	14 373	38,13	63	852	2,26
23 Valleyfield	33 385	21 342	12 043	36,07	19 529	58,50	13 738	41,15	118	551	1,65
24 St-Hyacinthe	40 268	28 326	11 942	29,66	28 026	69,60	12 032	29,88	210	51	0,13
25 Granby	31 685	24 380	7 305	23,06	21 092	66,57	10 523	33,21	70	145	0,46
26 Serv. centraux	1 465	1 465	nil	nil	nil	nil	nil	nil	1 465	669	45,67
<b>LE RÉSEAU</b>	<b>1 249 372</b>	<b>913 570</b>	<b>335 802</b>	<b>26,88</b>	<b>1 020 875</b>	<b>81,70</b>	<b>224 520</b>	<b>17,97</b>	<b>4 177</b>	<b>51 156</b>	<b>4,09</b>

Les 26 bureaux de Communication-Québec ont répondu à 1 249 372 demandes en 1991-1992, c'est-à-dire 87 138 demandes de plus qu'en 1990-1991 (augmentation de 7,5 %). Avec 85 préposés, durant les 250 jours ouvrables de l'année, l'indice de productivité s'est élevé à 58,85 demandes/jour pour chacun des préposés. L'indice de pénétration, c'est-à-dire le nombre de demandes par région divisé par la population, varie entre 6,68 % et 65,83 %, avec une moyenne de 18,54 %<sup>33</sup>.

DÉTERMINATION DES TROIS INDICES							
	l'écart avec l'exercice précédent			productivité		pénétration	
	demandes	écart avec	indice 1 *	préposés	indice 2	population	indice 3
	en 1991/92	1990/91					
1 Rimouski	28 659	2 231	8,44	2,00	57,32	216 117	13,26
2 Jonquière	45 803	3 013	7,04	3,00	61,07	254 365	18,01
3 St-Félicien	12 872	483	3,90	1,00	51,49	52 189	24,86
4 Québec	123 928	8 136	7,03	9,20	53,88	875 222	14,16
5 Trs-Rivières	55 930	2 278	4,25	3,50	63,92	377 408	14,82
6 Drummond.	20 787	-4 163	-16,89	2,00	41,57	77 002	27,00
7 Sherbrooke	52 081	2 836	5,76	3,00	69,44	272 265	19,13
8 Montréal	369 659	34 832	10,40	27,12	54,52	1 783 653	20,72
9 Hull	64 444	289	0,45	3,00	85,93	256 795	25,10
10 Rouyn	28 638	2 137	8,06	3,00	38,18	140 371	20,40
11 Val d'Or	23 685	-434	-1,80	2,20	43,06	40 640	58,28
12 Sept-Iles	23 000	1 734	8,15	2,00	46,00	53 966	42,62
13 Baie-Comeau	31 091	5 229	20,22	2,00	62,18	50 611	61,43
14 Gaspé	18 155	1 171	6,89	1,00	72,62	97 436	18,63
15 Cap-aux-Meules	9 704	862	9,75	1,00	38,82	14 740	65,83
16 St-Georges	20 533	1 703	9,04	1,30	63,18	58 295	35,22
17 Thetford	15 861	983	6,61	1,50	42,30	55 031	28,82
18 Laval	45 289	3 328	7,93	2,40	75,48	620 493	7,30
19 Joliette	33 158	1 863	5,95	2,00	66,32	114 849	28,87
20 St-Jérôme	35 422	4 519	14,62	1,90	74,57	147 466	24,02
21 Longueuil	46 177	1 448	3,24	3,00	61,57	690 990	6,68
22 St-Jean	37 693	1 351	3,72	2,00	75,39	107 610	35,03
23 Valleyfield	33 385	9 391	39,14	1,50	89,03	93 470	36,72
24 St-Hyacinthe	40 268	1 153	2,95	2,00	80,54	157 060	25,64
25 Granby	31 685	858	2,78	2,00	63,37	131 312	24,13
26 Serv. centraux	1 465	-93	-6,97	0,00	0,00		
<b>LE RÉSEAU</b>	<b>1 249 372</b>	<b>87 138</b>	<b>7,50</b>	<b>84,92</b>	<b>58,85</b>	<b>6 739 356</b>	<b>18,54</b>
				* moyenne par jour, 250 jours pour l'année			

La Direction des services centraux, dans la rétroinformation du renseignement, identifie un indice de productivité, un indice de pénétration et met ces deux indices en relation. Les résultats obtenus permettent de déceler des tendances, d'identifier les écarts significatifs, de les expliquer et de rectifier le tir.

### **Le contrôle de la qualité**

Communication-Québec s'est doté, au fil des années, d'outils visant à évaluer la qualité du renseignement. La qualité du renseignement est évaluée ici à partir de la réponse exacte et complète transmise par les préposés aux renseignements à l'utilisateur, au traitement de la demande, à la qualité du service dispensé et à la façon dont le préposé termine l'appel.

L'évaluation de la qualité du renseignement et du service est effectuée deux fois l'an par une simulation d'appel réalisée par une firme externe. De plus, la DGCQ réalise selon ses besoins un sondage auprès de la population, comme celui effectué par IQOP à l'automne 1991, afin d'évaluer la notoriété du réseau de Communication-Québec et la satisfaction des citoyens à son égard. Quant aux Directions régionales, elles mesurent le degré de satisfaction de leur clientèle respective à l'aide de sondages postaux, de questions téléphoniques et à l'accueil.

L'évolution de la qualité des dossiers de la banque de renseignements est réalisée sur une base *ad hoc* par une firme externe. Les outils secondaires disponibles immédiatement, c'est-à-dire les bulletins d'actualité gouvernementale, les publications gratuites et les dossiers-synthèses font eux aussi l'objet d'une évaluation auprès des utilisateurs<sup>34</sup>.

## Ressources

Le nombre de personnes à l'emploi de Communication-Québec est demeuré stable au cours des 14 dernières années avec un effectif moyen annuel de 205 années/personnes<sup>35</sup>.

Le tableau suivant représente les effectifs et le budget de l'organisation pour l'année financière 1993-1994.

LES EFFECTIFS ET LE BUDGET TOTAL DE COMMUNICATION-QUÉBEC 1 <sup>ER</sup> AVRIL 1993	
<b>Effectifs totaux :</b>	212 ETC (dont 206 réguliers et 6 occasionnels)
Cadres supérieurs	13
Cadres intermédiaires	3
Agent d'information	18
Autres professionnels	6
Techniciens en information	34
Préposés aux renseignements	95
Autres personnels (secrétaire, agent de bureau)	<u>37</u>
	206 ETC réguliers
<b>Budget :</b>	
Fonctionnement	1 365 100 \$
Capital	50 000
Masse salariale	7 496 900
Télécommunications	900 000
Courrier et messagerie	250 000
Loyer	<u>2 386 403</u>
<b>Budget total :</b>	<u>12 448 403 \$</u>

## **2.2.2 Une évaluation sommaire et informelle de l'organisation**

Une analyse de l'efficacité des interventions de Communication-Québec serait réalisable si nous pouvions disposer d'un groupe de comparaison équivalent. L'identification de ce groupe, s'il existe, impliquerait la réalisation d'une étude comparative, ce que l'auteur avait proposé dans sa demande initiale.

L'absence d'un groupe de comparaison nous conduit sur la piste d'une évaluation informelle de l'organisation fondée sur l'évolution chronologique des événements qui ont façonné les communications externes de l'État au Québec et la croissance de l'organisation dans le temps.

### **La chronologie des séquences**

L'origine du renseignement généraliste se retrouve à l'Office d'information et de publicité du Québec, plus particulièrement dans la phase opérationnelle de son cycle de vie, c'est-à-dire sous la férule du gouvernement de l'Union nationale entre l'été 1966 et le printemps 1970. Cette période est caractérisée par une centralisation de l'information et de la publicité gouvernementale au bureau du premier ministre. Ces quatre années permettront aux agents d'information d'accroître leur degré de professionnalisation, en raison de l'importance accordée par l'exécutif gouvernemental de l'époque, aux communications externes.

Entre 1970 et 1976, l'information gouvernementale est décentralisée dans les ministères et la Direction générale des communications gouvernementales est incapable de la coordonner efficacement. Toutefois, l'augmentation des services gouvernementaux disponibles et le besoin d'améliorer la communication externe entre l'État et le citoyen a pour effet d'accroître et de diversifier les tâches de l'agent d'information.

L'institutionnalisation de la rétroinformation et de l'approche marketing dans les communications gouvernementales entre 1978 et 1985, favorisera le développement d'une nouvelle race d'agents d'information dont les activités de perfectionnement mises sur pied par le ministère de la Fonction publique entre 1979 et 1981, leur permettront de comprendre et maîtriser les outils du marketing moderne. Cette période se démarque du passé et consacre le changement de statut de l'agent d'information traditionnel qui, en plus de transmettre un message, joue désormais un rôle de gestionnaire de l'information, d'analyste, de relationniste, de publiciste et parfois même de sondeur.

Ce contexte va profiter à Communication-Québec qui connaîtra, au cours de cette période, une croissance imposante de ses activités d'information et de renseignements généralistes.

Le degré de cohésion atteint par l'organisation de Communication-Québec en matière de renseignements généraux, entre 1986 et 1993, est attribuable, entre autres choses, à la volonté de la Direction générale d'améliorer la performance du système de renseignement afin de répondre à une demande croissante de renseignements sur les services des gouvernements québécois et fédéral. Cette démarche a eu pour effet de constituer une masse critique avec l'activité de renseignement à Communication-Québec.

### **3 L'AVENIR DE COMMUNICATION-QUÉBEC**

L'organisation est à la croisée des chemins confrontée à une rationalisation de l'appareil gouvernemental et de ses dépenses ainsi qu'à un examen approfondi de l'organisation du ministère des Communications; Communication-Québec doit envisager l'avenir en s'appuyant sur ses forces pour mieux contrer ses faiblesses et obtenir une plus grande autonomie lorsqu'elle sera détachée administrativement du MCQ.

#### **3.1 Le produit et la perception du public**

Communication-Québec est la seule organisation gouvernementale de communications externes à offrir aux citoyens un service de renseignements et d'information générale sur les lois, les services et les programmes gouvernementaux.

Plusieurs services gouvernementaux d'information spécialisée existent. Les plus connus sont ceux associés à l'assurance chômage, aux permis de conduire, à l'impôt, aux prêts et bourses et aux rentes du Québec. Ces services de première ligne sont privilégiés par la population en raison de leurs implications financières fondamentales. Lorsque la popularité de Communication-Québec est comparée à 23 organisations de ce type, elle occupe le 9<sup>e</sup> rang. [Notons ici que le nombre de répondants à cette question du sondage IQOP portant sur l'identification des organismes est faible]. L'indice de satisfaction de la population à l'égard de 44 services d'information gouvernementaux place Communication-Québec au 3<sup>e</sup> rang avec un indice de satisfaction de 95,9 %. Quant à la notoriété de Communication-Québec, elle s'avère plus élevée en régions que dans les centres urbains. Le tableau

suivant représente le degré de notoriété de l'organisation dans 13 villes et régions du Québec.

LA NOTORIÉTÉ DE COMMUNICATION-QUÉBEC EN FONCTION DE LA RÉGION <sup>36</sup>				
	Oui (%)	Non (%)	Indécis (%)	N
Montréal	39,4	59,2	1,4	665
Québec	44,3	52,2	3,5	492
Longueuil	44,3	53,4	2,3	503
Saint-Jérôme	46,7	52,2	1,0	365
Laval	49,7	48,2	2,1	371
Rimouski	70,0	29,0	1,0	375
Drummondville	71,0	27,9	1,1	147
Saint-Félicien	72,0	28,0	---	144
Baie- Comeau	78,1	20,9	1,0	173
Sept-Iles	81,8	18,2	---	165
Rouyn	83,5	16,5	---	249
Cap-aux-meules	86,0	14,0	---	152
Val-d'Or	89,3	10,7	---	151
Moyenne du groupe	59,3	39,2	1,5	3 952

Selon la maison IQOP, le niveau de satisfaction des utilisateurs de Communication-Québec s'élève à 95,9 %<sup>37</sup>.

Les motifs de satisfaction des utilisateurs de Communication-Québec sont attribuables, dans une proportion de 60 %, à l'obtention d'une bonne réponse de la part des préposés aux renseignements. Le tableau suivant représente les divers motifs de satisfaction éprouvés par les utilisateurs du service de renseignement.

LES MOTIFS DE SATISFACTION <sup>38</sup>		
	N	%
Ai obtenu de bonne réponses	892	60,1
Efficacité	181	12,2
Rapidité du service	151	10,2
Compétence du personnel	121	8,1
Courtoisie du personnel	101	6,8
Beaucoup de documentation disponible	39	2,6
TOTAL	1 485	100,0

### 3.2 Les forces et les faiblesses de Communication-Québec

#### Les forces

- Une organisation de communication externe dont le degré de notoriété, parmi les autres services de renseignements gouvernementaux concernés, est un des plus élevés au Québec.
- Une organisation où la standardisation des procédés de travail et des résultats, en matière de renseignements généraux, juxtaposée à la réalisation de nombreuses activités d'information sur le terrain lui confère à la fois une polyvalence et une cohésion dont elle seule dispose dans l'État québécois.
- Une organisation dont la présence sur l'ensemble du territoire québécois procure une connaissance et une pénétration des régions essentielles à la compréhension de leurs besoins.
- Une organisation dont le degré de satisfaction des utilisateurs est un des plus élevés parmi les organisations de communications externes de l'État québécois.
- Une organisation où la cohésion issue du système de renseignement, des processus de formation et de socialisation du personnel faciliteraient le regroupement et l'intégration des ressources interministérielles.
- La population québécoise fait appel aux services de Communication-Québec dans une proportion de 22,2 %. Ce pourcentage représente une augmentation de 3,2 % depuis 1986<sup>39</sup>.

## Les faiblesses

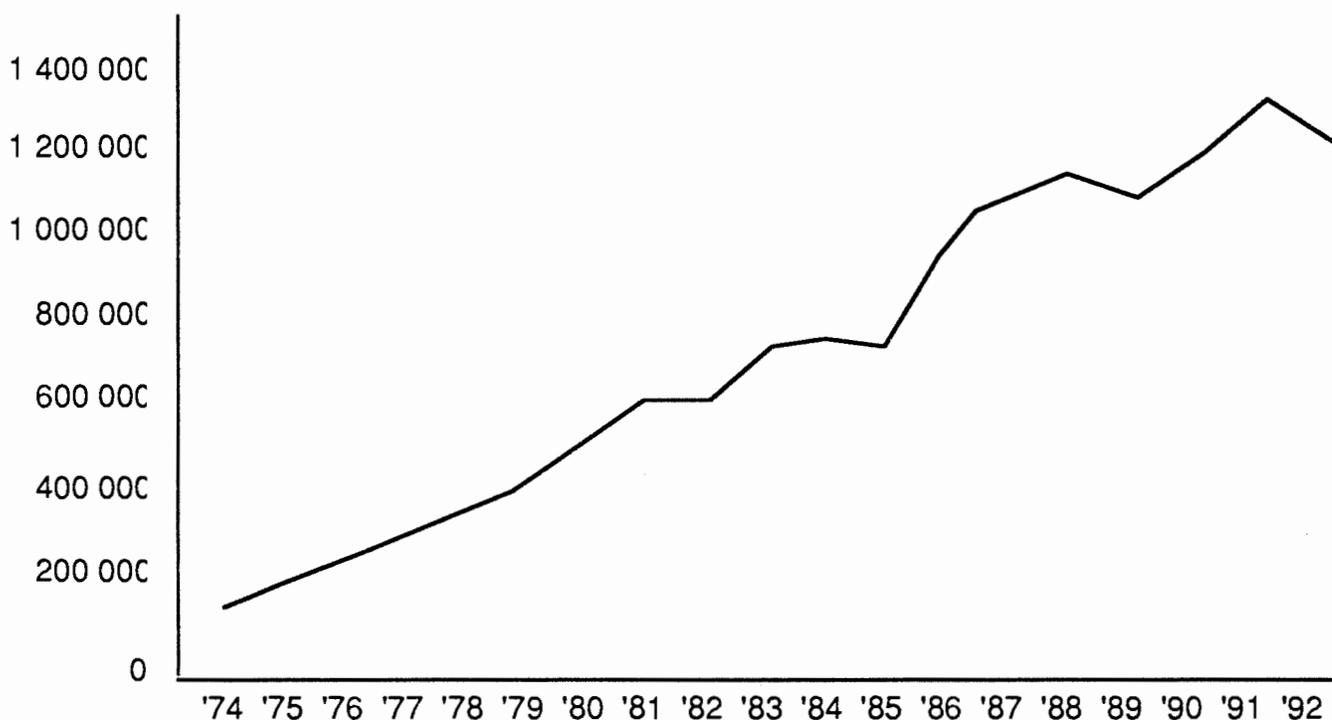
- La notoriété de Communication-Québec est beaucoup plus élevée en régions que dans les grands centres urbains.
- La population québécoise estime dans une proportion de 53,6 % qu'elle est insuffisamment informée sur les services gouvernementaux disponibles. Ce jugement s'applique à tous les services de communications externes du gouvernement québécois<sup>40</sup>.
- Les utilisateurs de Communication-Québec se recrutent parmi les segments plus scolarisés et fortunés de la population québécoise<sup>41</sup>.

### 3.3 Le cycle de vie de l'organisation

Le cycle de vie d'une organisation se déroule généralement à l'intérieur de quatre phases : une phase de lancement, de croissance, de maturité et de déclin. Nous tenterons de déterminer la phase atteinte par Communication-Québec, dans son cycle de vie, à l'aide du nombre de renseignements demandés chaque année sur une période de 18 ans et l'influence qu'exerceront certaines variables sur son avenir. Deux variables seront considérées ici, soit la suppression du renseignement fédéral à Communication-Québec envisagée par Ottawa et le regroupement de toutes les activités de renseignements généralistes et semi-spécialisés de l'État québécois à Communication-Québec. Dans la période comprise entre 1969 et 1973, Communication-Québec vivait sa phase de lancement. De 1974 à 1991, l'organisation a connu une phase de croissance remarquable. L'année 1992-1993 semble devoir consacrer l'atteinte de la maturité pour Communication-Québec. Le retrait d'Ottawa du renseignement fédéral dispensé par l'organisation, prévu pour

décembre 1994, pourrait confirmer cette tendance. Toutefois, l'intégration de toutes les activités de renseignements généraux des ministères et des agences gouvernementales québécoises aurait pour effet de prolonger la phase de croissance de Communication-Québec.

Le graphique suivant représente l'évolution du nombre de demandes au cours de la période s'étalant entre 1974 et 1992. Les années précédentes correspondent au lancement et ne sont pas représentées dans le graphique. Au début de sa vie l'organisation ne peut guère se fixer d'objectifs plus ambitieux que de se faire connaître.



Le rôle de diffuseur joué par Communication-Québec auprès de la population québécoise, en matière de renseignements sur les services gouvernementaux disponibles, fait qu'elle devrait survivre à sa phase de croissance et entrer dans une phase de maturité caractérisée par une action prolongée voire même permanente de ses activités<sup>42</sup>.

### 3.4 Le détachement ou le rattachement administratif de Communication-Québec

Parmi les organisations de communications externes du gouvernement québécois qui ont précédé Communication-Québec, l'Office d'information et de publicité du Québec (1961-1971) fut sans doute celle dont l'existence a suscité le plus de controverse. Les problèmes encourus par l'OIPQ étaient attribuables à deux facteurs. Premièrement, la gestion des relations politico-administratives de l'Office étaient empreintes d'une volonté profonde de l'exécutif gouvernemental d'orienter le contenu des messages et de l'information transmis par l'organisation dans la direction qui correspondait à ses objectifs. Deuxièmement, l'absence d'un volet consacré formellement aux renseignements généraux, à cette époque, et l'omniprésence du volet information et publicité gouvernementale retardaient l'éclosion d'une organisation de renseignements dont la standardisation des procédés de travail et des résultats auraient écarté les velléités partisanses.

Les administrations Bourassa I et Bourassa II furent contraintes de démanteler à deux reprises, dans un intervalle de 15 ans, des appareils de communications externes qui avaient pris des allures d'officines de propagande. Toutefois, en 1993, la situation est différente.

Communication-Québec est aujourd'hui une organisation de renseignements généraux de premier plan dont la structure, l'organisation, le mandat et la performance dépassent de loin son statut administratif de Direction générale.

Les concepts de détachement ou de rattachement administratifs de Communication-Québec et les hypothèses qu'ils sous-tendent devraient être examinés à l'intérieur de l'étude formelle visant à rationaliser les communications gouvernementales au Québec.

Le détachement comporterait ici la mise sur pied d'un organisme autonome, sans statut corporatif, ayant des crédits votés annuellement par l'Assemblée nationale et régi par une loi particulière de nature constitutive. Son autonomie pourrait aussi être renforcée selon un mode exceptionnel de nomination de ses membres par l'Assemblée nationale, comme c'est le cas pour la Commission de la fonction publique, la Commission d'accès à l'information, la Commission des droits de la personne, l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération et le Protecteur du citoyen. La rémunération des membres du Conseil d'administration de l'organisme pourrait être fixée par le gouvernement. Le personnel et leur rémunération pourraient ainsi être régis par la Loi sur la fonction publique et le fonctionnement de l'organisme serait assujéti à la Loi sur l'administration financière.

Dans le cas du rattachement, l'organisation serait reliée au Parlement et à l'Exécutif par un ministre de tutelle qui respecterait l'autonomie déterminée dans la loi constitutive de l'organisme, mais qui exercerait certains contrôles inévitables, mais ténus.

### **3.5 Le regroupement et l'intégration d'effectifs interministériels à Communication-Québec**

Le regroupement des effectifs provenant des autres ministères doit respecter les interdépendances naturelles qui existent entre la nature et le type de travail à effectuer. Communication-Québec répond à ce critère, car son organisation est dotée d'une structure de coordination du travail standardisé et sa mission de communicateur externe s'apparente à celle pratiquée par les ressources des ministères et agences concernés. Les résidus de l'intégration des effectifs interministériels, c'est-à-dire les problèmes encourus par le regroupement d'effectifs

diffusant un renseignement spécialisé pourraient être résolus par l'intégration d'un niveau hiérarchique dans l'organisation.

Le critère déterminant du regroupement est celui des économies d'échelle. Communication-Québec dispose de 25 bureaux et comptoirs de renseignements dispersés sur l'ensemble du territoire québécois. Au cours de l'année 1992-1993, elle a répondu à plus de 1 200 000 demandes de renseignements.

L'hypothèse avancée par la Direction générale de Communication-Québec à l'effet que 300 années/personnes pourraient être épargnées en matière de communication gouvernementale si l'on confiait à l'organisation le mandat d'être le gestionnaire d'un guichet unique en matière de renseignements généraux doit être évaluée en profondeur.

Selon Communication-Québec :

« Prenant l'hypothèse que 50 % de la population communique une fois par année avec l'État pour obtenir des renseignements généraux ou semi-spécialisés on peut imaginer que Communication-Québec devrait répondre à environ 3 000 000 de demandes par année. Pour ce faire, on évalue qu'il faudrait transférer à Communication-Québec moins de 100 ETC additionnels (18 000 demandes par an par préposé). Cela représenterait pour l'État une économie minimale de 300 ETC et équivaudrait à une économie au niveau de la masse salariale d'environ 9 M\$. À ces montants s'ajouteraient des économies générées par la réduction du personnel d'encadrement et de soutien ainsi que du budget de fonctionnement<sup>43</sup>. »

La cohésion de l'organisation attribuable à un haut degré de formalisation du travail et à l'articulation de son système de renseignements en régions lui confère un rôle de pivot en matière de gestion et de diffusion de l'information et du renseignement gouvernemental au Québec.

## CONCLUSION

L'augmentation du nombre et de la variété des demandes de renseignements, de la population, à être traitées par l'administration publique québécoise, due à une présence imposante de l'État dans l'économie, implique une adaptation constante de ses structures administratives, d'où l'importance croissante attribuée à la communication externe dans la gouverne de ces organisations.

L'évolution et le développement de Communication-Québec reflète les transformations profondes auxquelles doivent se soumettre les organisations de communications externes gouvernementales afin de répondre à une demande de renseignements croissante et diversifiée.

La structure, la performance de son système de renseignements et sa polyvalence dans la conduite d'activités d'information sur le terrain font que Communication-Québec occupe un espace vital dans le processus de communication entre l'État et le citoyen. Son implantation graduelle dans l'ensemble du territoire québécois et sa notoriété acquise dans les segments plus scolarisés de la population québécoise en raison, entre autres, de la diversité des renseignements qu'elle transmet font qu'elle constitue une référence incontournable en matière de communications gouvernementales. Le haut niveau de satisfaction des utilisateurs à l'égard du service dispensé par Communication-Québec, exprimé dans le sondage IQOP de l'automne 1991, confirme cette tendance. Les organisations gouvernementales de communications externes doivent quand même faire l'objet d'une évaluation puisque la population québécoise juge qu'elle est insuffisamment informée sur les services gouvernementaux disponibles. Cette constatation était aussi mise en évidence il y a 20 ans déjà, dans le rapport Lemieux-Dalphon.

## RECOMMANDATIONS

- Inventorier les organisations de communications externes du gouvernement québécois et leur dotation administrative respective.
- Effectuer une étude d'implantation portant sur le regroupement d'effectifs interministériels à Communication-Québec et son impact sur la structure organisationnelle et les infrastructures de l'organisation.
- Étudier les implications du détachement ou du rattachement administratifs de Communication-Québec en tant qu'organisme autonome de renseignements généraux relevant de l'Assemblée nationale ou d'un ministre de tutelle.
- Doter Communication-Québec d'années/personnes supplémentaires pour qu'elle puisse assumer pleinement son rôle en situation d'urgence.
- Recommander au gouvernement fédéral de prolonger l'entente en matière de diffusion du renseignement fédéral par Communication-Québec en se fondant sur des critères de rationalisation financière et de chevauchements indûs.

## ENTREVUES

Micheline Baril

Roch Boisclair

Louis Borgeat

Odette Champagne

Marcelle Girard

Adélarde Guillemette

Luc Harrison

Jocelyn Jacques

Antoine Ladouceur

Jean-Jacques Paradis

Pierre Régner

Yves Roy

**BIBLIOGRAPHIE**

- BERNIER, Robert. *L'évolution des pratiques de marketing des gouvernements du Québec de 1929 à 1985*, Thèse de doctorat, Faculté des Arts et des sciences, Université de Montréal, 1988, tome I et tome II, 566 pages.
- BERNIER, Robert. *Le marketing gouvernemental au Québec 1929-1985*, Gaëtan Morin éditeur, 1988, 241 pages.
- BERNIER, Robert. *Les communications et les communicateurs gouvernementaux au Québec 1933-1985*, Commission des droits de la personne, septembre 1990, 61 pages.
- Communication-Québec. *Politique du renseignement*, décembre 1992, 11 pages et 10 annexes.
- Comité de travail sur le partenariat. *Le partenariat et la commandite dans les activités de Communication-Québec*, DGCQ, mai 1992, 9 pages.
- Convention de renouvellement, entente fédérale-provinciale en matière de renseignement fédéral*, juin 1992.
- Comité sur l'avenir de Communication-Québec. *La vraie nature de Communication-Québec*, Ministère des Communications, 1985, 129 pages.
- Direction générale de Communication-Québec. *Un réseau à votre service*, MCQ, 11 pages.
- Direction des services centraux, Direction générale de Communication-Québec. *Rétroinformation du renseignement*, mai 1992, 27 pages.
- Direction des systèmes d'information et de l'innovation. *Évaluation du projet bureautique de Communication-Québec*, octobre 1989, 33 pages et 2 annexes.
- Document de travail, *Mandat de Communication-Québec en situation d'urgence*, mars 1993, 3 pages.
- DORVAL, André. *Incendie de Saint-Amable, Bilan de l'intervention en regard des communications*, Direction des services centraux, 1990, 3 pages.
- GIRARD, Marcelle. DGCQ, *Analyse des activités, élaboration des devis décisionnels, Diffusion du renseignement aux citoyens*, 4 rapports, septembre 1992, 52 pages.
- GUILLEMETTE, Adélar, *Communication-Québec 1987-1989*, note de service, novembre 1986, 7 pages.

IQOP. Enquête, *La perception de Communication-Québec par ses usagers, rapport descriptif et analytique*, décembre 1991, 22 pages et annexes.

IQOP. *La perception des communications gouvernementales, rapport synthétique*, janvier 1992, 15 pages.

LAFLAMME, Roch. *L'impact de l'implantation de la bureautique sur les indicateurs communs des concepts de satisfaction au travail, de climat et de culture organisationnelle*, thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales, Université Laval, avril 1991, 266 pages.

LINDON, Denis. *Marketing politique et social*, Dalloz gestion, 1976, 148 pages.

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Édition d'organisation, Paris, 1982, 434 pages.

Mémoire au Conseil du Trésor. *Ministère des Communications, Pour une communication gouvernementale plus efficace et plus efficiente*, projet, avril 1993.

ORION. *Communication-Québec, pour encore mieux rejoindre le citoyen dans le temps et dans l'espace*, deuxième rapport, Ministère des Communications, mai 1983, 168 pages.

RÉGNIER, Pierre. *L'utilisation de la banque de renseignements par quelques ministères et organismes*, note de service, janvier 1993, 9 pages.

ROJOT, J. et A. BERGMANN. *Comportement et organisation*, Vuibert gestion, Paris, 1989, 352 pages.

TAYLOR, James et Alain LARAMÉE. *Étude communicationnelle d'un bureau régional de Communication-Québec*, Département de communication, Université de Montréal, avril 1982, 181 pages.

## RÉFÉRENCES

- 1 Gouvernement du Canada, ministère des Finances, 1992.
- 2 BERNIER, Robert. *Le marketing gouvernemental au Québec : 1929-1985*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1988, p. 50.
- 3 *Ibid.*, p. 51
- 4 *Ibid.*, p. 51
- 5 *Ibid.*, p. 69
- 6 BERNIER, Robert. *L'évolution des pratiques de marketing des gouvernements du Québec de 1929 à 1985*, Département de Science politique, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, 1988, p. 289.
- 7 *Ibid.*, p. 288
- 8 Ces communicateurs gouvernementaux comptaient en 1977 dans leurs rangs 523 agents et techniciens d'information et en 1984 752 agents et techniciens d'information ainsi que 410 préposés aux renseignements, *Le coût et la productivité du secteur des communications au Gouvernement du Québec 1982-1983*, Conseil du Trésor, mars 1984.
- 9 GIRARD, Marcelle, *Pour une communication plus efficace et plus efficiente*, DGCQ, 13 avril 1993, p. 1.
- 10 GUILLEMETTE, Adélar. *Communication-Québec 1987-1989*, 25 novembre 1986, p. 1 et 2.
- 11 GIRARD, Marcelle, *Diffusion du renseignement aux citoyens, analyse organisationnelle*, Direction générale de Communication-Québec, 1992.
- 12 DORVAL, André, *Bilan de l'intervention, incendie de Saint-Amable*, 1990.
- 13 GIRARD, Marcelle. *op. cit.*
- 14 *Comité de travail sur le partenariat*, DGCQ, mai 1992.
- 15 GIRARD, Marcelle. *Pour une communication gouvernementale plus efficace et plus efficiente*, DGCQ, 13 avril 1993, p. 4.
- 16 GIRARD, Marcelle. *Analyse organisationnelle, op. cit.*
- 17 Direction des services d'information et de l'innovation, *Évaluation du projet bureautique de Communication-Québec*, MCQ, octobre 1989, p. 6-7.
- 18 *Ibid.*, p. 23.
- 19 DGCQ, *Évolution du coût du renseignement à Communication-Québec*, 28 avril 1993.
- 20 DGCQ, *La diffusion du renseignement*, 1992.

- 
- 21 *Ibid.*
- 22 TAYLOR, James et Alain LARAMÉE. *Étude communicationnelle d'un bureau régional de Communication-Québec*, Université de Montréal, avril 1982, p. 155-156.
- 23 MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique de l'organisation*, Édition d'Organisation, Paris, 1982.
- 24 TAYLOR, James et Alain LARAMÉE. *Étude communicationnelle d'un bureau régional de Communication-Québec*, Université de Montréal, Montréal, avril 1982, p. 159.
- 25 *Ibid.*
- 26 LAFLAMME, Roch. *L'impact de l'implantation de la bureautique*, Thèse de doctorat, École des gradués, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec, Avril 1991, p. 177-178.
- 27 MINTZBERG, Henry. *op. cit.*
- 28 Communication-Québec, *Politique du renseignement*, décembre 1992.
- 29 Sondage réalisé par la firme ADEP Ltée, Aide au développement des entreprises et des personnes, mars et avril 1992, enquête postale, 166 répondants sur une possibilité de 220.
- 30 Direction des services centraux, *Rétroinformation du renseignement*, DGCQ, mai 1992, p. 7.
- 31 *Ibid.*, p. 1.
- 32 *Ibid.*, p. 9.
- 33 *Ibid.*, p. 13.
- 34 Direction générale de Communication-Québec, *Politique d'évaluation de la qualité du renseignement*, août 1991, 21 pages (non paginé).
- 35 BERNIER, Robert. *Le marketing gouvernemental au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, 1988, p. 230-231.
- 36 IQOP, SONDAGE, *La perception des communications gouvernementales, rapport descriptif et analytique préliminaire*, novembre 1991, p. 18.
- 37 *Ibid.*, p. 10.
- 38 *Ibid.*, p. 25.
- 39 IQOP. *La perception des communications gouvernementale, rapport synthétique*, janvier 1992, p. 10.
- 40 IQOP. Sondage, *La perception des communications gouvernementales, Rapport descriptif et analytique*, novembre 1991, p. 30.
- 41 *Ibid.*, p. 19.
- 42 LINDON, Denis. *Marketing politique et social*, Dalloz gestion, 1976, p. 72.

---

43 GIRARD, Marcelle. *Pour une communication gouvernementale plus efficace et plus efficiente*, DGCQ, 13 avril 1993, p. 4.