La revue *Organisation & territoires,* publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Comité de direction et d'orientation
Brahim Meddeb, Directeur
Marc-Urbain Proulx
Stéphane Aubin
Imen Latrous, chronique du livre
Lise Plourde, interview
Cathy Tremblay, édition et abonnement

Graphisme
Sarah Paradis

Impression
Les imprimeurs associés

Comité de lecture et de rédaction
Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*
Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
Louis Guay, *Université Laval*
Pierre Hamel, *Université de Montréal*
Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
Steve Jacob, *Université Laval*
Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*
Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
Marguerite Mendell, *Université Concordia*
Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*
Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications
4 0 0 5 2 0 2 2

organisations & territoires
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

ÉDITORIAL 3
Brahim Meddeb

Le développement territorial durable aux échelles infranationales : Le cas du programme de formation médicale à Saguenay 7
Gilles Bergeron

Métamorphose des responsabilités en gestion : de la rétrospective à la prospective 19
Jeanne Simard et Marc-André Morency

La position de l'Agence du revenu du Canada dans la technique du pipeline en planification *post mortem* 39
Éric Bélanger

Le partenariat : Renouveau et défis dans les relations patronales-syndicales 43
Jean-François Tremblay

L'expérience de soi en travail social : l'éthique, entre sens et réalité 53
Didier Benoit, Christophe Zander et Marc Jean

La pérennité de la microfinance en Tunisie : les cas de la Banque Tunisienne de solidarité, de l'Association ENDA, de l'Association de Microcrédit de Ghar el Melh 63
Hamadi Sidhom

Politiques de soutien au transport maritime de courte distance au Québec : représentations divergentes des acteurs 79
Sofiane Laribi, Emmanuel Guy et Bruno Urly

La normalisation en management de projet : comprendre les corpus dominants de connaissance dans la discipline 89
Serge Nenkam et Caroline Gagné

Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique : des activités aux couleurs économiques et sociales 97
Andrée-Anne Deschênes, Catherine Beaudry et Josée Laflamme

Les orientations du Livre blanc municipal : Incidences envisagées sur la gestion des petites municipalités 105
Caroline Lépine et Étienne Charbonneau

Les défis du repreneuriat forestier : Étude de cas de relève familiale selon une approche systémique 113
France Asselin, Étienne St-Jean et Luc LeBel

CHRONIQUE DU LIVRE 125

DOCTORAT

EN MANAGEMENT DE PROJETS

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

Université du Québec à Chicoutimi
418 545-5011, poste 5282
uqac.ca/dmp

uqac.ca

UQAC

Éditorial

Le présent numéro de la revue Organisations & territoires propose plusieurs articles dont les problématiques sont très variées et pertinentes.

Le premier article, proposé par Gilles Bergeron, présente les résultats d'une recherche, réalisée à partir de la perception des acteurs de la contribution d'un projet de développement durable d'un territoire à l'échelle internationale. Après une brève présentation du projet, de la méthodologie et de la dynamique de développement du territoire d'accueil, il fait l'analyse de la contribution du projet à l'amélioration de l'efficacité économique, l'amélioration de l'équité sociale, le développement des capacités de mobilisation des acteurs et de la gouvernance, le maintien de l'intégrité de l'environnement et du patrimoine collectif du territoire. La capacité de repositionnement stratégique du territoire, une répartition géographique équitable des biens publics qui contribuent de façon significative à la satisfaction des besoins prioritaires de la population présente et future, une mobilisation des acteurs du territoire et une capacité organisationnelle pour obtenir la collaboration de partenaires externes, le maintien et le développement du patrimoine collectif apparaissent comme des contributions importantes à une stratégie de développement territorial durable.

Le deuxième article explore la métamorphose des responsabilités de gestion. Les auteurs, Jeanne Simard et Marc-André Morency, ont analysé les nombreux visages de la responsabilité des gestionnaires en droit québécois et canadien. En effet, la complexité du monde des affaires, des organisations et des acteurs entraînent un élargissement et une diversification accrue des responsabilités managériales. En tant que concept et pratique multidimensionnels, la responsabilité fait aujourd'hui opérer une dialectique permanente entre exigences, devoirs et pouvoirs, appels et initiatives. Avec la prise en compte progressive des fautes, des risques, de l'incertitude, de l'ignorance et du développement collectif, le droit canadien et québécois adopte une ouverture et une démarche visant l'extension des responsabilités des gestionnaires. Sur ce point, la formation en gestion devrait tenir compte de cette métamorphose.

Éric Bélanger propose, dans le troisième article, une analyse de la position de l'Agence du revenu du Canada dans la technique du pipeline en planification post mortem. L'auteur démontre à l'aide d'exemples concrets comment la technique du pipeline est appropriée pour surmonter les problématiques fiscales au décès d'un actionnaire d'une société privée. Cependant, elle n'est pas universelle et applicable à toutes les situations. Il est du devoir du conseiller fiscal de l'utiliser lorsqu'elle est avantageuse pour le client.

Le quatrième article proposé par Jean-François Tremblay traite une problématique liée aux défis et renouveau dans les relations patronales-syndicales. Sur ce point, l'auteur examine le partenariat en tant que configuration théorique pouvant mieux expliquer la tendance future des relations patronales-syndicales au Québec. Selon l'auteur, le modèle théorique proposé trouve écho dans les ententes de partenariat signées au sein des trois organisations étudiées.

Didier Benoit, Christophe Zander et Marc Jean présentent dans le cinquième article une réflexion sur le manager assumé. Grâce à un regard nouveau sur l'éthique de soi en travail social, les auteurs considèrent le manager assumé comme un manager qui tient son rôle, ne s'invente pas d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide.

Le sixième article traite la pérennité de la microfinance en Tunisie. L'auteur, Hamadi Sidhom, considère que la pérennité de la microfinance en Tunisie est tributaire de deux éléments essentiels à savoir le taux de remboursement et le taux d'intérêt débiteur. Ces deux variables déterminent dans une forte proportion la rentabilité (ou la non rentabilité) de l'IMF et par la même la viabilité de l'institution considérée. L'exemple de la BTS et les Associations de Microcrédits Conventionnées, et l'ONG ENDA Tunisie témoignent de ce constat. La BTS et les A.M.C. n'arrivent à l'équilibre financier que grâce à toutes sortes de subventions. Ceci est le résultat d'un taux d'intérêt faible qui avoisine les

5 % et un taux de remboursement médiocre. L'objectif du système BTS étant la rentabilité sociale. L'ONG ENDA Tunisie arrive à l'autonomie financière, cependant les taux d'intérêt sont relativement élevés et les taux de remboursement sont acceptables (> 90 %). Dans cette étude, a été analysé le comportement individuel d'un échantillon de bénéficiaires de 1045 individus de l'Association de Microcrédits de Ghar El.Melh Conventionnée avec la BTS. Des analyses sous SPSS 18 de ces comportements de remboursements ont été réalisées.

Sofiane Laribi, Emmanuel Guy et Bruno Urli mettent en lumière, dans le septième article, l'importance de la prise en compte de la perception des acteurs et leurs contributions à l'amélioration de la décision publique. Grâce à une approche innovante en matière d'analyse des politiques publiques et à l'emploi de la carte cognitive comme outil de représentation de l'information, les auteurs concluent que les participants et acteurs dans le cadre des politiques de soutien au transport maritime de courte distance au Québec ont une diversité notable de perception.

Le huitième article examine la normalisation en management de projet pour mieux comprendre les référentiels et les corpus dominants de connaissance dans cette discipline en plein essor. Les auteurs proposent une étude historique de l'émergence du management de projet et procèdent à une analyse comparative des principaux modèles largement et fréquemment utilisés dans la pratique.

Andrée-Anne Deschênes, Catherine Beaudry et Josée Laflamme examinent, dans le neuvième article, le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique et plus précisément au Bas-Saint-Laurent. Les résultats obtenus à l'aide d'analyse quantitative et qualitative portent à croire que les facteurs liés à la qualité de vie seront à promouvoir davantage. De plus, la concertation entre les acteurs régionaux et le soutien aux entreprises régionales, surtout les PME s'avèrent des outils prometteurs d'attraction et de rétention des travailleurs.

Le dixième article proposé par Caroline Lépine et Étienne Charbonneau identifie les conséquences possibles du Livre blanc municipal sur les pratiques de gestion des petites municipalités québécoises. La mise en œuvre des engagements du Livre blanc municipal aura des effets importants sur l'ensemble des municipalités québécoises. À l'aide d'une enquête portant sur les réalités de gestion des municipalités de moins de 5 000 habitants. Alors que la participation citoyenne, la gestion contractuelle, la transparence s'affirment comme trois incidences fondamentales qui affecteront directement les activités de gestion; les directeurs généraux des municipalités devront mettre à profit leurs habiletés en lien avec la communication, la concertation, le contrôle et leur rôle-conseil.

Le onzième article présenté par France Asselin, Étienne Saint-Jean et Luc LeBel examine les défis du repreneuriat forestier. Selon les auteurs, le transfert d'entreprise est un sujet d'actualité dont les défis, autant pour le cédant que le repreneur, sont grands. En particulier, le secteur forestier au Québec possède son lot de difficultés, notamment au niveau économique mais également en ce qui concerne le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée. L'étude de deux cas de reprises familiales d'entreprises forestières de récolte met en relief les différents enjeux de la reprise. Nous constatons certaines similitudes avec la littérature sur la reprise mais également des particularités propres au secteur forestier, suggérant un effet de l'industrie sur le processus de transfert. Des recommandations sont suggérées à cet égard afin de faciliter les transferts dans ce secteur névralgique de l'économie québécoise.

La chronique du livre comporte deux recensions d'André Joyal. Premièrement, pour le livre de Louis-Jacques Filion, « Innover au féminin : savoir se dépasser-intraprendre », paru en 2013 aux Presses de l'Université du Québec. Aussi, une recension à propos du livre « Enjeux théoriques et pratiques en développement régional : 30 ans de recherche au GRIR », publié par le GRIR de l'UQAC.

Je me dois d'informer nos abonnés et nos lecteurs que je laisse la direction de la revue Organisations & territoires après un mandat de six années. Je pars avec fierté avec le sentiment du travail bien accompli. Cette expérience m'a été très enrichissante sur le plan professionnel et intellectuel. Sur ce point, je remercie les auteurs pour leurs

contributions scientifiques publiées dans les divers numéros de la revue.

Enfin, je dois remercier sincèrement madame Cathy Tremblay, responsable de l'édition et des abonnements pour l'excellent travail qu'elle réalisé pour la revue Organisations & territoires. L'édition de la revue demande beaucoup d'efforts et d'énergie. Elle fait toujours preuve de professionnalisme exceptionnel et d'initiatives propices au rayonnement de la revue. Je souhaite aussi le succès à Thierno Diallo, qui prend la relève à la tête de notre revue.■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

2015 70-2 PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RI IR

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945 par le Département des relations industrielles de l'Université Laval

SYMPOSIUM

Introduction (français/anglais)

Le syndicalisme en quête d'autonomie et de renouvellement en Europe. Études de cas : Grèce, Espagne, Portugal et France

Unionism in Search of Autonomy and Renewal in Europe Case Studies: Greece, Spain, Portugal and France

ANNE DUFRESNE ET JEAN VANDEWATTYNE
Corédacteurs invités/guest editors

ARTICLES

Lost in the Ocean of Deregulation? The Greek Labour Movement in Times of Crisis

LEFTERIS KRETSOS AND MARKOS VOGIATZOGLOU

" They don't represent us! " Opportunities for a Social Movement Unionism Strategy in Spain

HOLM-DETLEV KÖHLER AND JOSÉ PABLO CALLEJA JIMÉNEZ

Le syndicalisme portugais et l'austérité : entre la force des protestations et la fragilité des alliances

HERMES AUGUSTO COSTA

La reconnaissance de représentativité comme source d'intégration ? L'Union syndicale Solidaires à la recherche d'un positionnement original

SOPHIE BÉROUD ET JEAN-MICHEL DENIS

HORS-THÈME/OTHER ISSUES

Négocier sous contrainte. Les modalités d'appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT

BAPTISTE GIRAUD

The Influence of External Information on Collective Bargaining: Survey Evidence of Union and Firm Negotiators in the Netherlands

ALEX LEHR, AGNES AKKERMAN AND RENÉ TORENVLIED

Salaires et productivité du travail au Canada depuis le début du 20e siècle : les travailleurs bénéficient-ils de la croissance économique ?

JACQUES ROUILLARD ET JEAN-FRANÇOIS ROUILLARD

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since 1945 by the Industrial Relations Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne sur le site Erudit : www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires des numéros publiés, les résumés d'articles ou pour vous abonner à la version papier, visitez notre site Internet : www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line on Erudit website at: www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version, please contact Erudit.

Visit our website for contents listings, abstracts, or to subscribe to the print edition: www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468
COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

Le développement territorial durable aux échelles infranationales : Le cas du programme de formation médicale à Saguenay

Gilles Bergeron, professeur
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Les territoires infranationaux, et plus particulièrement les territoires dont le développement repose sur l'exploitation des ressources naturelles, sont bouleversés par la mondialisation et les pressions qui s'exercent dans le cadre du développement durable.

Les territoires infranationaux, et plus particulièrement les territoires dont le développement repose sur l'exploitation des ressources naturelles, sont bouleversés par la mondialisation et les pressions qui s'exercent dans le cadre du développement durable. Ces territoires sont menacés d'une déstructuration durable compte tenu des mécanismes cumulatifs du sous-développement qui se mettent en place. L'exploitation des ressources dans le cadre d'une modernisation rapide des entreprises crée de moins en moins d'emplois, ce qui est une source de sous performance économique du territoire. Cette sous-performance économique a un impact négatif sur le marché du travail. Elle provoque le départ d'une partie importante de la population, souvent les plus jeunes et les plus dynamiques, ce qui est une source de sous performance démographique. Cette sous-performance démographique affaiblit à son tour le potentiel de création d'emplois du marché local, l'attractivité et la capacité d'innovation du territoire ce qui est une nouvelle source de sous performance économique.

Les réflexions sur la mise en œuvre du développement territorial durable et sur les territoires favorables à son implantation apportent une contribution nécessaire pour le développement de ces territoires[1]. Nous allons chercher à enrichir cette approche à l'aide d'une étude de cas : l'implantation du PFMS dans le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Québec.

Dans une première partie, nous ferons une présentation du Programme de formation médicale à Saguenay (PFMS) et de la méthodologie que nous avons utilisée pour l'analyse des impacts économiques, sociaux et environnementaux du projet[2]. Une présentation du territoire d'accueil, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, et de sa dynamique de développement suivra[3].

Dans une deuxième partie, nous chercherons à démontrer comment le PFMS permet de contribuer à l'émergence d'une stratégie de développement territorial durable. En tenant compte des écrits théoriques sur cette question[4], nous analyserons la contribution du projet selon quatre dimensions : sa contribution à l'amélioration de l'efficacité économique, l'amélioration de l'équité sociale, le développement des capacités de mobilisation des acteurs et de la gouvernance, le maintien de l'intégrité de l'environnement et du patrimoine collectif.

En conclusion, à partir de notre étude de cas, nous dégagerons quelques pistes de réflexion sur le concept et la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial durable.

L'exploitation des ressources dans le cadre d'une modernisation rapide des entreprises crée de moins en moins d'emplois, ce qui est une source de sous performance économique du territoire.

1. PREMIÈRE PARTIE

1.1 Le programme

La formation médicale offerte est d'une durée de quatre ans et elle est très semblable à celles offertes à Sherbrooke et Moncton : mêmes contenus, même approche pédagogique (apprentissage par problème ou APP), mêmes formations pratiques, mêmes objectifs.

Depuis le début des années 2000, on a vu se développer dans le monde plusieurs sites de formation médicale situés à distance des campus principaux. On en compte plus d'une centaine, dont la très grande majorité est dédiée à la formation clinique. Il s'agit d'une évolution importante de la formation médicale qui a pris forme dans un contexte d'augmentation des admissions, afin de contrer les pénuries réelles et attendues de ce domaine d'activité ainsi que les problèmes de répartition géographique et disciplinaire des professionnels. On peut y voir un effort réel des universités pour mieux répondre aux besoins des individus et des communautés.

Un très petit nombre (une quinzaine) de sites distants des campus principaux offrent toute la formation dite prédoctorale, conduisant à l'obtention d'un diplôme de médecine. C'est le cas du site de Saguenay où la Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS) de l'Université de Sherbrooke rend accessible son programme, avec la collaboration du Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi (CSSSC) et de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Ce site est connu sous l'appellation de Programme de formation médicale à Saguenay (PFMS). Il a été implanté simultanément et en symbiose avec un autre site distant à Moncton au Nouveau-Brunswick.

La formation médicale offerte est d'une durée de quatre ans et elle est très semblable à celles offertes à Sherbrooke et Moncton : mêmes contenus, même approche pédagogique (apprentissage par problème ou APP), mêmes formations pratiques, mêmes objectifs. Les stages d'externat commencent en janvier de la troisième année, ils sont presque tous offerts dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, mais les étudiants ont également accès à l'ensemble des milieux cliniques accrédités de la FMSS de l'Université de Sherbrooke.

Le rythme de croisière du PFMS sera de 128 étudiants, à raison de 32 nouvelles admissions par année. C'est seulement depuis 2010 qu'il admet 32 étudiants. Au moment de sa création en 2006, il recevait 24 étudiants.

Une grande distance sépare le PFMS du campus principal de l'Université de Sherbrooke puisque Saguenay est à environ 450 km de Sherbrooke.

Malgré de très grandes similitudes, le PFMS présente des particularités et développe progressivement sa propre personnalité. Par exemple, il profite de la grande proximité des deux partenaires régionaux (UQAC et CSSC), dont les terrains sont pratiquement adjacents, pour offrir dans des locaux du milieu universitaire toute la partie académique de la formation, et dans des locaux de l'hôpital toute la partie clinique de la formation. Ce qui permet aux étudiants de vivre et d'apprendre sur un campus universitaire complet, tout en acquérant leurs habiletés cliniques (dès le début) dans leur futur milieu de vie professionnelle. On pourrait ajouter que les professeurs sont de la région du Saguenay−Lac-Saint-Jean et que les médecins de famille constituent une plus grande proportion du corps professoral. De même, le contexte d'une région d'environ 300 000 habitants, avec un territoire urbain et rural, est susceptible de contribuer à former graduellement la personnalité du PFMS.

À Saguenay, on a promu quatre cohortes, pour un total de 86 étudiants. L'expérience est encore très jeune, mais on commence à observer certains résultats.

1.2 La méthodologie

Les impacts économiques du programme et des activités liées au programme ont été mesurés selon la méthodologie habituelle des études d'impact et avec une analyse rigoureuse des informations recueillies.

Les revenus et les emplois directs sont ceux du personnel directement impliqué dans le programme et les activités liées au programme; les revenus et les emplois indirects sont ceux liés aux achats de biens et services; les revenus et emplois induits sont ceux liés aux dépenses qui sont réalisées dans le territoire par les deux premiers groupes.

L'année de référence utilisée pour le calcul des revenus et des emplois a été 2011-2012. Les calculs ont été effectués en tenant compte du fait que le programme à maturité comprendra 4 cohortes de 32 étudiants chacune, pour un total de 128 étudiants.

Il est aussi utile de préciser que, dans le cadre de cette étude, ce n'est pas l'impact économique total qui nous intéresse, mais l'impact économique pour les travailleurs du Saguenay−Lac-Saint-Jean. Nous ne prenons en compte que les dépenses qui sont réalisées dans la région et qui donnent lieu à des flux de revenus supplémentaires pour la région.

L'impact est mesuré non en termes de dépenses, mais en termes de revenus et d'emplois pour les travailleurs de la région, des variables plus significatives pour le développement du territoire.

Les impacts sociaux et environnementaux ont été mesurés avec des entrevues qualitatives semi-structurées conduites face à face et réalisées entre le 27 mai et le 12 août 2013 auprès de 36 informateurs clés : dont 7 du milieu universitaire, treize du milieu de la santé et seize de la communauté.

La participation à l'enquête était sur une base volontaire et confidentielle. Un formulaire de consentement, lu et signé par les participants, a été préparé en suivant les recommandations du guide du comité d'éthique de la recherche de l'UQAC. Les informations ont été conservées et traitées de façon à assurer l'anonymat des répondants.

Nous avons utilisé le questionnaire préparé par le Centre for Rural and Northern Health Research Lakehead University and Laurentian University[5], un groupe de recherche qui a fait une étude similaire en Ontario.

Nous avons traduit ce questionnaire et ajouté deux questions pour explorer une amélioration possible des interactions entre le programme et la communauté. Les questions de l'entrevue étaient de type « ouverte » pour permettre aux informateurs clés d'explorer la nature et l'étendue des impacts du programme.

Avec la permission des répondants, les entrevues ont été dactylographiées et analysées en utilisant le programme d'analyse qualitative Nvivo. Les données ont été regroupées par thème en vue de dégager ceux qui faisaient l'objet d'un large consensus sans toutefois négliger les impacts particuliers identifiés par des participants qui avaient une connaissance plus spécifique des impacts du programme.

1.3 Le territoire d'accueil du projet

En plus d'être le résultat d'un découpage administratif, le Saguenay–Lac-St-Jean répond aux critères pour se définir comme un territoire de développement durable compte tenu de son histoire, de ses ressources, de ses institutions et de son patrimoine collectif.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est la troisième plus grande région du Québec avec une superficie de 95 895 kilomètres carrés. Avec une population de 279 863 habitants en 2014 répartie principalement autour du Lac-St-Jean et le long de la rivière Saguenay, la densité d'occupation du territoire est faible avec 2,9 habitants au kilomètre carré. Située sur la rive nord du St-Laurent, elle est au centre géographique du Québec, mais occupe une position excentrique par rapport aux grandes villes du Québec et au continent américain.

Le Saguenay–Lac-St-Jean est l'une des dix-sept régions administratives du Québec, elle est composée de quatre municipalités régionales de comté (M.R.C.) et de quarante-neuf municipalités locales.

La Ville de Saguenay, qui est aussi une MRC, représente à elle seule plus de 50 % de la population de la région.

En plus d'être le résultat d'un découpage administratif, le Saguenay–Lac-St-Jean répond aux critères pour se définir comme un territoire de développement durable compte tenu de son histoire, de ses ressources, de ses institutions et de son patrimoine collectif. Il recouvre trois

différentes dimensions complémentaires : une dimension identitaire, une dimension matérielle et une dimension organisationnelle[6].

Même si les limites du territoire ont été modifiées légèrement au cours du temps, le Saguenay-Lac-Saint-Jean est doté d'une identité propre, compte tenu de son éloignement géographique des grands centres, de son histoire commune et de son homogénéité culturelle.

Les deux principales ressources qui sont à la base de son développement, la forêt et l'eau sont dispersées sur l'ensemble du territoire et leur exploitation implique une coordination des activités sur l'ensemble du territoire. Ce sont d'ailleurs les deux mêmes grandes entreprises qui possèdent la très grande partie des usines sur le territoire, ce qui favorise une intégration plus forte. Les infrastructures privées et publiques (aéroport, port de mer, chemin de fer, routes) qui ont été construites répondent à des besoins complémentaires. Il en est de même pour les institutions spécialisées dans le domaine de la santé, de la formation et de la culture.

Les citoyens partagent les mêmes défis collectifs de développement, même si certains enjeux locaux se présentent différemment pour les milieux ruraux et les milieux urbains. Les débats qui animent la communauté régionale font parfois ressortir des différences de point de vue et d'intérêts, mais une communauté d'intérêts plus large permet de mobiliser la collectivité sur des enjeux communs prioritaires. Les démarches de planification territoriale mise en place depuis 1982 pour mobiliser et organiser la collaboration des acteurs en sont une bonne illustration.

En 2013, avec une population de 278 069 habitants, le Saguenay–Lac-Saint-Jean regroupait 3,4 % de la population et 3,1 % des emplois du Québec. La population rurale représentait 24,6 % de la population de la région. À titre comparatif, la population rurale du Québec correspondait à 19,3 % de la population de la province. En 2012, le revenu disponible par habitant du Saguenay–Lac-Saint-Jean est demeuré inférieur à la moyenne québécoise. Il se situait à 25 106 $, comparativement à 26 347 $ pour l'ensemble du Québec, soit un écart de 4,7 %.

La structure industrielle de la région était assez semblable à celle du Québec, bien que les secteurs primaire et secondaire y jouaient un rôle plus important. En 2013, le secteur primaire de la région représentait une proportion des emplois deux fois supérieure (4,1 %) à celle du Québec (2,1 %). La part des emplois dans le secteur de la fabrication était légèrement supérieure à celle du Québec (13,0 % comparativement à 12,1 %). Les principales activités de fabrication étaient axées sur la transformation des ressources naturelles. Le secteur tertiaire dominait en 2013, avec 76,2 % de la totalité des emplois en comparaison avec 79,4 % pour le Québec. Dans la région, il était principalement tourné vers les services aux ménages et les services publics avec un déficit pour les services en lien avec l'économie du savoir.

L'indice de développement économique qui cerne la réalité économique des régions en tenant compte de la démographie, du marché du travail, du revenu et de la scolarité était estimé à 95,7 % en 2012.

Habitée au départ par les Montagnais et exploitée par les Européens pour le commerce des fourrures aux dix-septième et dix-huitième siècles, la région ne fut ouverte à la colonisation qu'au cours du dix-neuvième siècle. L'installation de scieries et l'exploitation du bois pour la pulpe, puis le papier permirent le développement de la région au début du vingtième siècle. À partir des années 1920, les principaux cours d'eau furent harnachés pour la production électrique et l'implantation d'alumineries. Celles-ci stimuleront la croissance démographique et économique et le développement d'un marché local en croissance.

Les capitaux et les technologies utilisés pour l'exploitation des ressources provenaient de l'extérieur de la région et du pays et les produits étaient exportés à l'extérieur, principalement aux États-Unis.

Habitée au départ par les Montagnais et exploitée par les Européens pour le commerce des fourrures aux dix-septième et dix-huitième siècles, la région ne fut ouverte à la colonisation qu'au cours du dix-neuvième siècle.

Les limites d'utilisation des ressources disponibles étant atteintes, les gains de productivité, produits par une modernisation accélérée des entreprises sous la pression de la mondialisation et des contraintes environnementales, ont conduit à une diminution de l'emploi dans ces secteurs d'activités.

Les ressources naturelles à la base du développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont des ressources renouvelables. Elles ont permis la poursuite de la croissance économique et démographique de la région jusqu'à ce que leur plein potentiel soit exploité. Entre 1901 et 1981, la population est passée de 37 367 à 285 284, soit une multiplication par 7. Par la suite, nous observons une légère baisse de la population qui est de 279 863 en 2014.

Les limites d'utilisation des ressources disponibles étant atteintes, les gains de productivité, produits par une modernisation accélérée des entreprises sous la pression de la mondialisation et des contraintes environnementales, ont conduit à une diminution de l'emploi dans ces secteurs d'activités.

La modernisation des entreprises a permis d'améliorer les conditions de salaire des employés, d'améliorer la santé et la sécurité au travail, d'améliorer la qualité de l'air. Elle a également permis une utilisation plus efficace des ressources naturelles. Comme les gains de productivité sur la main-d'œuvre ont été plus grands que les gains de productivité sur l'utilisation des ressources naturelles, la modernisation des entreprises a été destructrice d'emplois.

Une étude que nous avons réalisée dans le secteur de l'aluminium de la région[7] nous permet de mesurer l'ampleur de ce phénomène. De 1980 à 2003, un programme d'investissement de 7 milliards de dollars canadiens a été réalisé dans ce secteur.

La production en tonnes métriques a augmenté de 91 %. La production par travailleur a augmenté de 189 %. Le nombre d'emplois directs est passé de 9 270 à 6 115 soit une diminution de 34 %, mais le salaire moyen des travailleurs a augmenté de 68 % en dollars constants. Les nouveaux procédés de production sont moins énergivores de 27 %, mais la consommation d'énergie par travailleur augmente de 119 % compte tenu du fait que chaque travailleur produit davantage. Dans le secteur des pâtes et papiers, l'emploi direct passe de 4 900 en 1981 à 1 924 en 2006, soit une baisse de 60.7 %.

Une mobilisation de la communauté régionale dans le cadre du Sommet de développement régional de 1984 et également dans les mobilisations subséquentes[8] a permis de cibler de nouveaux enjeux du développement comme la création d'un réseau de PME à forte croissance, le développement du secteur touristique, le développement du secteur tertiaire et de l'économie du savoir, la prise en compte des valeurs liées au respect de l'environnement et l'importance de se donner des pouvoirs accrus pour une plus grande maîtrise de son développement.

Ces efforts ont permis de créer de nouveaux emplois de sorte que la création nette d'emplois a augmenté au cours des dix dernières années, mais à un rythme moins grand que la moyenne du Québec. Ce déséquilibre au niveau de la croissance des emplois a entrainé une décroissance démographique avec un impact négatif sur la dynamique du marché local et par effet d'entrainement sur la dynamique économique et démographique.

Pour mesurer l'ampleur de ce phénomène, nous avons analysé la dynamique du marché du travail entre 2002 et 2012[9].

Durant cette période, il y a une augmentation nette de 8 800 emplois dans la région, soit de 7.5 % en comparaison d'une augmentation de 11.8 % pour l'ensemble du Québec, ce qui indique une sous-performance de création de 5 029 emplois pour la région. La population de 15 ans et plus, la population en âge de travailler et de créer de la richesse, diminue de 1 290 personnes dans la région soit une baisse de 0,06 % alors qu'elle augmente de 10.8 % dans l'ensemble du Québec, ce qui donne une sous-performance démographique de la région de 13 819 personnes. Cette sous-performance démographique diminue, sans combler les écarts par rapport à la moyenne québécoise pour le taux d'emploi et les autres indicateurs du marché du travail. Le taux d'emploi, qui mesure la capacité

d'une économie ou d'une région à fournir de l'emploi à sa population en âge de travailler, est de 55.9 % par rapport à 60,0 %, ce qui indique une sous-performance régionale de 9 240 emplois.

Entre 2002 et 2012, la région a créé 8 800 emplois; il aurait fallu une augmentation supplémentaire de 24 704 emplois pour permettre à la région d'offrir les mêmes opportunités d'emplois à une population en âge de travailler qui aurait augmenté au même rythme que la moyenne québécoise.

Pour établir un lien entre la dynamique économique et la dynamique démographique, nous avons mesuré le nombre d'emplois qu'il aurait fallu créer dans la région pour maintenir le même dynamisme démographique que le Québec et en même temps offrir les mêmes opportunités d'emplois. Nous obtenons ainsi une sous-performance économique de 24 704 emplois.

Entre 2002 et 2012, la région a créé 8 800 emplois; il aurait fallu une augmentation supplémentaire de 24 704 emplois pour permettre à la région d'offrir les mêmes opportunités d'emplois à une population en âge de travailler qui aurait augmenté au même rythme que la moyenne québécoise.

Nous assistons à la naissance d'un cercle vicieux de sous-développement qui doit être brisé pour éviter le déclin à long terme de la région. Dans une perspective de développement territorial durable, il est d'autant plus nécessaire d'ouvrir de nouvelles voies stratégiques de développement que le respect de nouvelles normes pour la protection de l'environnement risque de provoquer la fermeture d'une usine donnant de l'emploi à 900 personnes dans le secteur de l'aluminium et que des mesures qui sont en discussion pour protéger le caribou forestier et augmenter les espaces protégés en forêt provoqueraient une perte importante d'emplois dans le secteur forestier.

2. DEUXIÈME PARTIE

2.1 La contribution du projet à l'amélioration de l'efficacité économique

Les dépenses d'immobilisation ont généré pour les travailleurs de la région des revenus directs, indirects et induits de 7,08 M$ et la création de 140,5 emplois à temps complet durant la période de construction.

Notre projet contribue à l'amélioration de l'efficacité économique du territoire par la création d'emplois, son impact positif sur l'attractivité du territoire et sa contribution à son positionnement stratégique sur une trajectoire d'avenir.

La création d'emplois

Notre projet a d'abord un impact positif par les emplois qu'il crée et aussi par ses effets d'entrainement sur les autres activités de la région.

Les dépenses d'immobilisation ont généré pour les travailleurs de la région des revenus directs, indirects et induits de 7,08 M$ et la création de 140,5 emplois à temps complet durant la période de construction.

Les dépenses de fonctionnement en lien avec le programme de formation médicale et la présence des étudiants dans la région sont de 8 M$ sur une base annuelle, soit des dépenses de 5,88 M$ pour les salaires et de 2,12 M$ pour les achats de biens et services. Ces dépenses ont été calculées en utilisant 2011-2012 comme année de référence.

Ces dépenses de fonctionnement permettent à l'économie régionale d'enregistrer une augmentation annuelle récurrente des revenus pour les travailleurs de la région de 8,06 M$. Les revenus directs sont de 5,88 M$, les revenus indirects sont de 0,42 M$ et les revenus induits sont de 1,76 M$.

Elles permettent également de créer sur une base annuelle 148,2 emplois récurrents mesurés en équivalant à temps complet pour les travailleurs de la région. Parmi ceux-ci : 93,7 emplois sont des emplois directs, 10,5 sont des emplois indirects et 44 sont des emplois induits.

Le projet contribue à améliorer l'image de la région et à la rendre plus attractive pour d'autres entreprises. La qualité de vie est un facteur important pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et aussi retenir une population à la retraite qui est de plus en plus mobile.

Ces emplois sont des emplois de qualité, avec une rémunération annuelle moyenne supérieure de 35,6 % à la moyenne régionale en 2012, soit 54 453 $ en comparaison de 40 144 $.

Selon les acteurs consultés dans notre enquête socio-économique, le programme aura également des impacts futurs importants sur la création d'emplois par sa contribution au recrutement de nouveaux médecins dans la région. Nous avons mesuré que sa contribution positive au recrutement de 63 nouveaux médecins spécialistes qui est prévu d'ici 2015 aurait pour effet, en plus des emplois et des revenus des spécialistes, de générer des revenus supplémentaires de 5,7 M$ pour les travailleurs de la région et la création de 143 emplois, avec un salaire moyen de 40 143 $.

Selon la même enquête, le projet aura également des effets d'entrainement positifs sur la création dans la région de nouveaux programmes de formation dans le domaine de la santé et sur l'augmentation des activités de recherche qui sont très importantes dans ce domaine. Selon plusieurs répondants, des efforts importants doivent être faits pour développer de nouvelles activités de recherche en lien avec le programme.

Une estimation précise des emplois futurs n'a pas été faite, mais le potentiel de création de nouveaux emplois dans le secteur de la santé est important.

L'attractivité du territoire

Selon notre enquête, le programme est perçu comme un avantage comparatif important qui améliore le positionnement, le rayonnement et la réputation du Saguenay–Lac-Saint-Jean, tout en étant une source de fierté.

Le projet contribue à améliorer l'image de la région et à la rendre plus attractive pour d'autres entreprises. La qualité de vie est un facteur important pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et aussi retenir une population à la retraite qui est de plus en plus mobile. L'accès à des soins de santé de qualité est un facteur important de la qualité de vie et par conséquent de l'attractivité de la région.

Le repositionnement stratégique

Le projet contribue également au repositionnement stratégique de la région sur une trajectoire d'avenir. Le secteur des services et plus particulièrement des services spécialisés est très important dans les pays développés à la fois pour les emplois créés et pour sa contribution à l'innovation. Le développement des activités de formation et de recherche dans le secteur de la santé permet de mieux positionner la région dans ce secteur d'activités.

2.2 La contribution du projet à l'amélioration de l'équité sociale

Le PFMS répond à un besoin prioritaire des habitants du territoire soit l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins en santé.

L'accès aux soins

La disponibilité des ressources est l'un des facteurs qui influencent l'accès aux soins[10]. Dans tous les territoires hors des grands centres du Québec et particulièrement dans les milieux ruraux, l'accessibilité aux soins en santé est déficiente en raison des difficultés de recruter suffisamment de médecins et de spécialistes pour répondre aux besoins de la population. Malgré les efforts et les incitatifs qui ont été mis en place par le gouvernement du Québec, le ratio médecin per capita y est plus faible que la moyenne québécoise.

Selon notre enquête, le PFMS facilite d'abord le recrutement d'une partie des étudiants qui sont formés dans la région. La connaissance de la région et la qualité de vie que l'on y trouve; des liens tissés avec les partenaires du réseau de la santé, une formation mieux adaptée aux besoins de la pratique médicale en région et des réseaux d'amis, sont des facteurs qui expliquent cette situation. Le PFMS a également un impact positif sur le recrutement dans les autres territoires périphériques du Québec.

Le PFMS rend également le territoire plus attractif pour d'autres médecins compte tenu des opportunités qu'il leur offre de contribuer à des activités de formation universitaires et compte tenu aussi du dynamisme et de l'image positive qu'il crée dans le milieu médical.

Le PFMS rend également le territoire plus attractif pour d'autres médecins compte tenu des opportunités qu'il leur offre de contribuer à des activités de formation universitaires et compte tenu aussi du dynamisme et de l'image positive qu'il crée dans le milieu médical.

Selon la direction responsable du recrutement des médecins dans la région, les efforts de recrutement donnent de meilleurs résultats et l'accessibilité aux soins de santé s'est améliorée.

Le recrutement dans les régions rurales du territoire est encore difficile et il est souhaité que le PFMS établisse des liens plus étroits avec ces milieux.

Compte tenu du temps des médecins consacré à la formation, le temps disponible pour les soins de santé n'augmente que dans la mesure où le nombre des médecins augmente de sorte que ce sont les générations futures qui vont profiter pleinement des effets du programme sur l'accessibilité aux soins de santé.

La qualité des soins

Le PFMS permet d'améliorer la qualité des soins par une meilleure adaptation de la formation aux besoins de la pratique en région. Le PFMS doit certes donner une formation qui réponde aux standards de la formation nord-américaine du fait que les étudiants doivent réussir les mêmes examens nationaux pour obtenir leur droit de pratique. Les activités de formation pratique en région mettent cependant les étudiants en contact avec des problèmes plus variés et des clientèles plus diversifiées que dans les grands centres. Elles développent également une capacité d'autonomie plus grande chez les étudiants de sorte qu'ils peuvent mieux répondre aux besoins de la population.

Certains commentaires de notre enquête souhaitent que le programme se donne une couleur plus spécifique soit en lien avec des maladies héréditaires de la région ou encore avec une clientèle plus spécifique comme les Amérindiens.

Le PFMS permet également d'améliorer la qualité des soins dans le territoire par la dynamique de mise à jour des connaissances et de la recherche qu'il crée dans la communauté médicale. Les médecins qui enseignent ou encadrent des étudiants en stage ont de fortes incitations à mettre à jour leurs connaissances, ce qui provoque un effet d'entrainement positif chez leurs collègues. Ceux qui dirigent des activités de recherche mettent à jour des connaissances nouvelles qui permettront d'améliorer la qualité des soins pour la population régionale et aussi pour une population plus large.

Le PFMS apporte une contribution à la satisfaction d'un besoin de toute la population, sans référence à un groupe défavorisé particulier. Cependant, au niveau infraterritorial, il apporte une contribution à l'amélioration des revenus et des services à une région dont le revenu est inférieur à la moyenne québécoise. Dans ce sens, il contribue à une répartition plus équitable du développement au niveau national. De plus, comme le PFMS favorise l'accès aux études en médecine pour les étudiants de la région en diminuant les coûts, on peut penser que le programme profite davantage aux familles défavorisées pour l'accès de leurs enfants aux études en médecine.

Le PFMS permet également d'améliorer la qualité des soins dans le territoire par la dynamique de mise à jour des connaissances et de la recherche qu'il crée dans la communauté médicale.

2.3 La contribution du projet au développement de la mobilisation des acteurs et de la gouvernance

Le projet est d'abord le résultat de l'initiative et de la collaboration des acteurs régionaux. Comme le projet est une innovation dans le secteur complexe, la collaboration et l'appui d'un partenaire externe ont été nécessaires. De plus, l'appui du gouvernement du Québec a été essentiel.

Le PFMS est le résultat d'une forte mobilisation de tous les acteurs régionaux. La population régionale, par la voix de ses élus, a donné son appui au programme, ce qui lui a donné sa légitimité politique.

Le PFMS est le résultat d'une forte mobilisation de tous les acteurs régionaux. La population régionale, par la voix de ses élus, a donné son appui au programme, ce qui lui a donné sa légitimité politique. L'hôpital régional (CSSSC) et l'université régionale (UQAC) ainsi que leurs dirigeants ont été des acteurs dont la collaboration a été essentielle. Sans la mobilisation des médecins de la région pour donner des cours et encadrer les stages des étudiants, le PFMS n'aurait pas été possible.

La région ne disposait pas de toute l'expertise nécessaire pour la création de ce programme et la contribution d'un partenaire externe était nécessaire. Une étude sur les innovations dans les petites et moyennes entreprises au Québec en arrive au même constat[11]. Le PFMS a nécessité la collaboration de l'Université de Sherbrooke qui avait établi des rapports de confiance de longue date avec le CSSSC et l'UQAC. Le PFMS est un programme délocalisé de l'Université de Sherbrooke. Il a été nécessaire de convenir des conditions de gestion du programme permettant de définir la collaboration de chaque partenaire en cherchant à maximiser l'autonomie pour les partenaires de la région. Pour faciliter cette collaboration, le premier doyen choisi pour diriger le programme a été un cadre responsable de la formation médicale au CSSSC et il a occupé un poste de doyen à la fois à l'Université de Sherbrooke et à l'UQAC.

Le PFMS a exigé la collaboration étroite de deux ministères du gouvernement du Québec, le ministère de la Santé et le ministère de l'Éducation. Avec l'appui des représentants de ces ministères en région, il a été possible de piloter le projet pour définir un projet permettant d'accueillir la contribution complémentaire de chacun de ces ministères. L'expertise en pilotage de projet disponible dans la région a été une condition essentielle à la réussite du projet, ce qu'on a appelé l'ingénierie territoriale[1].

De plus, le projet a reçu plus facilement l'appui du gouvernement du Québec du fait qu'il avait comme objectif d'augmenter le nombre d'étudiants en médecine et qu'il était difficile de le faire dans les facultés existantes compte tenu des difficultés d'organiser des stages de formation dans les grands centres.

Le projet est le résultat de l'initiative, du dynamisme et de la collaboration des acteurs régionaux; il a cependant nécessité la contribution d'un partenaire externe et du gouvernement du Québec. Il est le résultat d'une collaboration interterritoriale.

2.4 La contribution du projet au maintien de l'intégrité de l'environnement et du patrimoine collectif

La capacité des générations futures de satisfaire leurs besoins est fortement liée au patrimoine collectif dont elles disposent[12].

Sans impact négatif sur le capital naturel, le projet a permis d'améliorer, le capital d'infrastructure, le capital humain, le capital stratégique et le capital social qui font partie du patrimoine pour les générations futures.

Le projet n'apporte pas de contribution à la réduction du déficit environnemental régional et planétaire, mais les efforts appropriés ont été faits pour en minimiser les impacts environnementaux et maintenir en état le capital naturel.

Le PFMS est un projet dans le secteur des services et dans ce sens, son impact sur l'équilibre de l'écosystème régional est relativement faible. Le rapport Bruntland[13] recommandait d'ailleurs d'orienter l'économie des pays développés vers le secteur des services pour en diminuer l'impact écologique.

Les mesures ont été prises pour maximiser l'utilisation des ressources existantes au niveau de l'UQAC et du CSSSC et pour faciliter la communication à distance avec un équipement audiovisuel adapté.

En rapprochant les services de la population, le PFMS diminue les déplacements de la population régionale pour l'accès aux soins de santé et par conséquent, les émissions de CO_2 liées à ces soins.

Par ses dépenses d'immobilisation de 11,41 M$, le PFMS a permis d'améliorer le capital d'infrastructure du territoire pour les services de formation et de santé. Les principales améliorations à l'UQAC sont la construction du pavillon de la médecine, de la passerelle et l'acquisition de matériel informatique. Les principales améliorations au CSSSC, quant à elles, sont des rénovations de salles et de cliniques pour recevoir les étudiants.

Le PFMS améliore également le capital humain en développant une expertise nouvelle dans le domaine de la formation. Les nombreux médecins qui participent aux activités de formation améliorent leurs connaissances et développent des connaissances nouvelles. Le recrutement de nouveaux médecins renforce également l'expertise qui est nécessaire pour des soins de qualité.

Par la nature des activités dont il favorise l'émergence, le PFMS améliore aussi le capital stratégique de la région et sa capacité d'innover et de créer des activités dans un secteur d'avenir.

Il apporte également une contribution significative au développement du capital social du territoire.

Le PFMS est le résultat d'une démarche complexe à la fois de mobilisation des acteurs régionaux et de l'organisation de la collaboration avec des acteurs externes au territoire. Sa réussite a permis de développer une expertise nouvelle dans ce domaine. Plusieurs répondants ont vanté les mérites de cette collaboration et ont fait des recommandations pour poursuivre cette collaboration dans d'autres domaines des soins de santé, en souhaitant une plus forte implication des milieux sociaux.

Le projet contribue à la satisfaction des besoins des générations présentes en permettant d'améliorer le patrimoine collectif qui sera à la disposition des générations futures.

Le PFMS est le résultat d'une démarche complexe à la fois de mobilisation des acteurs régionaux et de l'organisation de la collaboration avec des acteurs externes au territoire. Sa réussite a permis de développer une expertise nouvelle dans ce domaine.

CONCLUSION

Dans la perspective du développement territorial durable, la promotion d'une plus grande efficacité économique, dans le respect des principes du développement durable, apparaît comme nécessaire pour permettre aux territoires en difficultés de sortir de leur dynamique de sous-développement.

L'analyse, à partir de la perception des acteurs sociaux, de la contribution d'un projet au développement d'un territoire en difficulté permet de proposer quelques pistes de réflexion pour enrichir le concept et la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial durable à l'échelle infranationale.

Dans la perspective du développement territorial durable, la promotion d'une plus grande efficacité économique, dans le respect des principes du développement durable, apparaît comme nécessaire pour permettre aux territoires en difficultés de sortir de leur dynamique de sous-développement. Le maintien du dynamisme économique et du dynamisme démographique est nécessaire pour assurer la durabilité et la résilience des territoires. Les territoires ruraux et les territoires dont le développement repose sur l'exploitation des ressources naturelles sont particulièrement fragilisés dans le contexte actuel et leurs projets de développement devraient recevoir une attention particulière de la part des gouvernements nationaux.

Les projets et les stratégies peuvent contribuer à créer des emplois de qualité et améliorer l'attractivité des territoires. Dans les régions en difficultés, un repositionnement stratégique sur des trajectoires d'avenir est souvent nécessaire et les projets et les stratégies doivent être pensés et évalués dans cette perspective. Dans un environnement en changement rapide, la capacité d'innover est une condition gagnante.

Dans une perspective de développement territorial durable, le développement est un processus d'apprentissage complexe et la mobilisation et la collaboration des acteurs du territoire est une condition essentielle.

Dans une perspective de développement territorial durable, la promotion de l'équité passe non seulement par une meilleure répartition des revenus, mais elle implique aussi l'utilisation des ressources pour répondre aux besoins prioritaires des citoyens et l'équité de la répartition géographique des services publics qui contribuent à l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Un certain équilibre du développement sur le territoire national est souhaitable.

Certains territoires doivent passer progressivement d'une économie qui produit pour satisfaire les besoins externes du territoire à une économie qui vise à combler les besoins internes. L'organisation de la production de biens publics à proximité des citoyens qui les utilisent peut contribuer de façon significative à la mise en œuvre de cette stratégie.

Dans une perspective de développement territorial durable, le développement est un processus d'apprentissage complexe et la mobilisation et la collaboration des acteurs du territoire est une condition essentielle. Comme l'innovation est une condition nécessaire pour une stratégie de repositionnement stratégique des territoires en difficultés et que les ressources nécessaires ne sont pas toujours présentes dans le territoire, la collaboration de partenaires externes et du gouvernement national sont parfois nécessaires. Aux modèles de développement par le haut qui mettent l'accent sur la contribution des acteurs externes au territoire et aux modèles de développement par le bas qui mettent l'accent sur les acteurs internes, le développement territorial durable fait appel à un modèle de collaboration interterritoriale.

Dans une perspective de développement territorial durable, le développement repose sur l'exploitation et la mise en valeur du patrimoine du territoire et il permet d'enrichir ce patrimoine pour répondre aux besoins des générations futures. Alors que le développement durable accorde une importance toute particulière au capital naturel, le développement territorial accorde de l'importance à l'ensemble des composantes qui constitue le patrimoine d'un territoire. Il accorde une importance toute particulière au capital stratégique (le positionnement sur une trajectoire d'avenir), au capital humain (les compétences disponibles sur le territoire), au capital social (la capacité de mobiliser et de coordonner la contribution des acteurs sur le territoire). Le patrimoine prend des formes variées et parfois difficilement mesurables de sorte qu'il est difficile de mesurer l'apport net d'un projet au patrimoine du territoire. Des efforts de mesure sont nécessaires.

Suite à ces réflexions, dans la perspective des territoires infranationaux, le développement territorial durable pourrait se définir comme un développement qui utilise et met en valeur le patrimoine d'un territoire pour satisfaire les besoins prioritaires de la génération présente et qui enrichit ce patrimoine pour permettre aux générations futures de satisfaire leurs besoins; un développement qui permet de maintenir le dynamisme économique et démographique du territoire et de le positionner sur une trajectoire de développement d'avenir dans le respect des contraintes environnementales et des limites de la planète; un développement qui mobilise et organise la collaboration des partenaires locaux avec l'appui, si nécessaire, de partenaires externes et du gouvernement national.■

Suite à ces réflexions, dans la perspective des territoires infranationaux, le développement territorial durable pourrait se définir comme un développement qui utilise et met en valeur le patrimoine d'un territoire pour satisfaire les besoins prioritaires de la génération présente et qui enrichit ce patrimoine pour permettre aux générations futures de satisfaire leurs besoins.

BIBLIOGRAPHIE

[1]Carrière J. P., Demazière C., Filimon L., Petrea R., 2013. *La mise en œuvre du développement territorial durable : déclinaisons franco-roumaines*, Éditions L'Harmattan.

[2]Bergeron, G. (sous la direction de), 2013. *Les impacts économiques et sociaux de l'implantation d'un programme de formation médicale en région, le cas du programme de formation médicale à Saguenay*, rapport de recherche, 88 pages, Colloque sur la formation de médecins en région, expériences comparables Saguenay, http://colloques.uqac.ca/medecineregion/

[3]Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, été 2014. Saguenay–Lac-St-Jean, portrait régional.

[4]Angeon V., Caron P., Lardon S. *Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus?*, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 | 2006, mis en ligne le 10 mai 2006. URL : http://developpementdurable.revues.org/2851; DOI : 10.4000/developpementdurable.2851. Parra, C., Moulaert, F. *La nature de la durabilité sociale : vers une lecture socioculturelle du développement territorial durable*, Développement durable et territoires [En ligne], Vol. 2, n° 2 | Mai 2011, mis en ligne le 04 mai 2011. URL : http://developpementdurable.revues.org/8970; DOI : 10.4000/develop-pementdurable.8970. Pecqueur B., avril 2012. *La ressource territoriale : construit social et gouvernance spécifique*, Séminaire Économies & Territoires du GRIDEQ/CRDT, UQAR. Pecqueur B., septembre 2013. *Postfordisme, territoire et durabilité, les nouveaux enjeux des politiques de projet territorial*, dans Carrière J. P., Demazière C. Filimon L., Petrea R., La mise en œuvre du développement territorial durable : déclinaisons franco-roumaines, Éditions L'Harmattan. Sustainable Development Solutions Network, mai 2014. *Programme d'Actions pour le Développement Durable*, rapport destiné au secrétaire général des Nations Unies. Theys J., 2002. *La Gouvernance, entre innovation et impuissance* [En ligne], Dossier 2 | 2002, mis en ligne le 01 novembre 2002. URL : http://developpement durablerevues.org/1523; DOI : 10.4000/developpement durable.1523. Villeneuve, C. et Riffon, O., 2011. *32 questions pour une réflexion plus large sur le développement durable*, Département des Sciences Fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi, http://ecoconseil.uqac.ca/.

[5]Demazière C. *L'action économique locale et l'environnement. Les collectivités locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu'offrent les ressources naturelles pour l'économie d'un territoire?* Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 1 | 2002, mis en ligne le 01 septembre 2002. URL : http://developpementdurable.revues.org/894; DOI : 10.4000/develop-pementdurable.894. Centre for Rural and Northern Health Research, Lakehead University and Laurentian University, 2009. *Exploring the Socio-Economic Impact of the Northern Ontario School of Medicine*, Final Report.

[6]Laganier, R., Villalba B., et Zuindeau. B. *Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaires*, *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 1 | 2002, mis en ligne le 01 septembre 2002. URL : http://developpement durable.revues.org/774; DOI : 10.4000/ developpement durable.774.

[7]Bergeron, G., printemps-été 2005. *Analyse des avantages et des coûts de la politique de bas prix de l'énergie hydroélectrique : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Revue Organisation et territoires.

[8]Bergeron, G., printemps-été 2004. *De la reconversion industrielle à l'économie du savoir*, Revue Organisations et territoires.

[9]Bergeron, G., 2002-2012. *Une décennie décevante pour le développement économique et la création d'emplois dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Cercle de presse de Saguenay, 2013.

[10]Touati N., Turgeon J. 2013. 14 *Répartition géographique des médecins de famille : quelles solutions à un problème complexe*. S.F.S.P.I, Santé Publique vol. 25 pages 465 à 473, http://www.cairn.info/revue-sante-publique-2013-4-page-465.htm.

[11]Doloreux, D. et Melançon, Y., 2005. *Réseaux d'innovation et compétivité dans les pme : quel rôle pour les territoires*, XLIe colloque de l'ASRLDLF, Villes et territoires face aux défis de la mondialisation, Dijon.

[12]Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec et Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, juillet 2014, *Recueil des indicateurs de suivi de la stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2014*. Jean, B., 2007. *Du développement régional au développement territorial durable : vers un développement territorial solidaire pour réussir le développement des territoires ruraux*, Coloquio international de Desenvovomento Territorial Sustentatavel, UFSC, Florianapolis, Brazil, 21 pages.

[13]Bruntland, G.H., 1988. *Notre avenir à tous*, Rapport de la commission sur l'environnement et le développement, Les Éditions du Fleuve.

Métamorphose des responsabilités en gestion : de la rétrospective à la prospective

Jeanne Simard, professeure
Marc-André Morency, professeur retraité
Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations
(LARIGO-UQAC)

« À des maîtrises nouvelles correspondent des responsabilités nouvelles. »[1]

INTRODUCTION

La gestion dans un monde complexe signifie des responsabilités qui se métamorphosent. Si, de manière centrale, les responsabilités juridiques traditionnelles fondées sur l'imputation d'une faute existent toujours, elles « n'en épuisent plus le sens ».

Les gestionnaires sont aujourd'hui les acteurs de formes sociales de plus en plus complexes. La crise politique, économique et financière qui sévit depuis 2007, les avancées rapides de la science et de la technologie, les jeux politiques, les nouvelles formes d'organisations productives et financières, opposent des rationalités, des logiques de gouvernance qui ne peuvent être rapportées à la seule dimension d'un marché qui dicte tout.

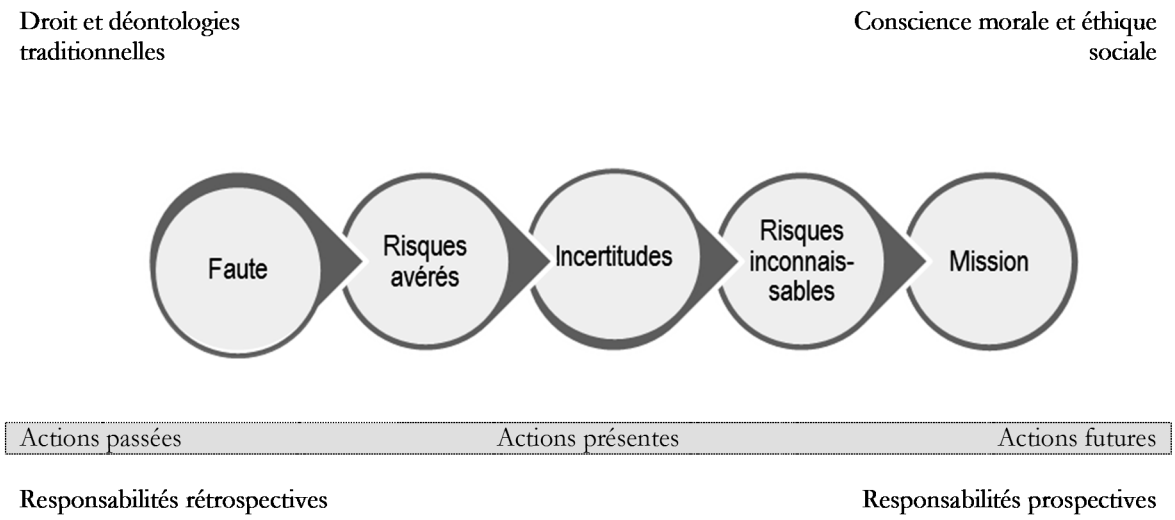
La gestion dans un monde complexe signifie des responsabilités qui se métamorphosent. Si, de manière centrale, les responsabilités juridiques traditionnelles fondées sur l'imputation d'une faute existent toujours, elles « n'en épuisent plus le sens ». Le cercle des proximités et le lien de simultanéité se trouvant plus ouverts, le gestionnaire est désormais responsable de personnes, de choses, d'un environnement qui n'entraient pas dans son champ de préoccupation[2]. Ses actions doivent de plus en plus souscrire à d'autres conditions ayant pour effet d'élargir le spectre des responsabilités vis-à-vis d'acteurs, d'une temporalité et d'objets parfois difficiles à identifier. Quelques questions s'imposent alors à lui. Quelle est l'ampleur de ses responsabilités face aux normes sociales et morales, mais aussi face aux applications du savoir scientifique? Doit-il et peut-il être un animateur dans sa communauté, contribuer à réduire les inégalités, les disparités voire les injustices? Ne doit-il pas aller plus loin dans son agir responsable et savoir anticiper les conséquences de ses actes sur la biosphère, la survie de l'espèce humaine, la vie en société?

Cet article a comme objectif principal de mieux distinguer les nombreux visages de la responsabilité des gestionnaires en droit canadien et québécois, et de proposer une typologie des différentes possibilités qui se présentent dans leur travail décisionnel. Cette typologie se déploie à la manière d'un groupement idéal-type, logiquement construit et formant continuum, déterminant cinq dimensions complémentaires de la responsabilité : la responsabilité résultant de l'imputation d'une faute; la responsabilité vis-à-vis d'un risque avéré; la responsabilité devant l'incertitude; la responsabilité face à des « risques » inconnus dans leur développement; et enfin, la responsabilité mission, visant un développement sociétal à assumer pragmatiquement, d'une nature plus « éthique » et encore plus fortement engagée dans la complexité.

Se montrer responsable dans toutes ces dimensions consiste alors à opérer au sein d'un domaine aux frontières mobiles reliant fermement droit, éthique, sociologie et sciences de la nature.

Se montrer responsable dans toutes ces dimensions consiste alors à opérer au sein d'un domaine aux frontières mobiles reliant fermement droit, éthique, sociologie et sciences de la nature. Face à cette épistémologie de l'incertitude et de la complexité, le gestionnaire se trouve convié à adopter dans tous les cas de figure de ses stratégies décisionnelles le profil d'un praticien éminemment réflexif, habile à observer et interpréter la réalité dans toutes ses dimensions, même si cette réalité comprend « bien des choses qui ne se voient pas » toujours d'emblée[3].

Schéma 1 – Types et continuum des figures de responsabilité



1. LA RESPONSABILITÉ RÉSULTANT D'UNE FAUTE

Dans l'esprit du libéralisme économique hérité du 19e siècle et dans un univers qu'on croyait certain, maitrisable et sans surprise, le concept de responsabilité revient à « mettre sur le compte de quelqu'un une action généralement blâmable, une faute »[4]. Conséquence plus ou moins inattendue, la notion de responsabilité finit par s'opposer à l'assistance mutuelle dans l'horizon de l'idéologie dominante. Représentant politique d'un libéralisme en plein essor, de la droite conservatrice, Adolphe Thiers écrit en 1848 :

> Le principe fondamental de toute société, c'est que chaque homme est chargé de pourvoir lui-même à ses besoins et à ceux de sa famille, par ses ressources acquises ou transmises, sans reporter sur un autre la charge de ce qui lui arrive. Sans ce principe, toute activité cesserait dans une société, car si l'on pouvait compter sur un autre travail que le sien pour subsister, il s'en reposerait volontiers sur autrui des soins et des difficultés de la vie[5].

Dans cette conception individualiste de la responsabilité, une « faute » se présente de façon générale comme un comportement déviant, c'est-à-dire un « manquement, par négligence, imprudence ou malveillance, à une règle de morale (religieuse ou de la société), à un engagement ». La « faute » est l'action volontaire ou non, ou encore l'omission, qui porte atteinte à autrui ou à ses biens. On fait ainsi appel à la prévoyance, à la prudence individuelle, à la conformité aux normes sociales.

De fait, la responsabilité pour faute occupe depuis beaucoup plus longtemps une place fort importante dans le champ juridique. Elle fonde en grande partie le régime général de la responsabilité civile, pénale et professionnelle. Le droit prévoit pour l'essentiel, « par le biais de procédures institutionnalisées, d'identifier l'auteur d'une faute (ou d'un dommage) passée, de lui en imputer la responsabilité et, le cas échéant, de lui infliger une peine ou une obligation de réparation »[6]. Le droit impose ainsi à chaque individu « une rationalité par rapport à un objectif

socialement imposé ou admis »[7]. En raison de la diversité des perspectives d'analyse, la « faute » en droit se décline de différentes façons, pas toujours bien définies. Leur examen s'impose.

1.1. La faute civile contractuelle et extracontractuelle

Il se manifeste un consensus voulant qu'un individu commet une faute civile si sa conduite transgresse ou omet une norme élémentaire de prudence ayant trait à l'intégrité et à la sécurité des personnes, norme définie par une loi, un règlement, une profession ou un jugement.

En matière civile, la responsabilité nait soit d'un libre concours de volonté entre les parties, c'est-à-dire d'une obligation contractuelle, soit d'un concours de circonstances, d'un événement malheureux qui n'a rien à voir avec une quelconque volonté des parties. C'est plutôt la volonté du législateur qui créera un lien, une responsabilité de type extracontractuelle entre elles. Même si ces deux types de responsabilité civile sont distincts, ils se trouvent tout de même marqués d'un parallélisme rigoureux.

Dans le premier cas de figure, un gestionnaire commet une faute si, de façon injustifiée, il ne respecte pas et n'honore pas les engagements, les prestations, qu'il a contractés librement (par exemple, la non-livraison d'une marchandise), ou les exécute tardivement, partiellement ou incorrectement (la marchandise livrée est viciée ou inutilisable). Il est alors responsable du préjudice (corporel, moral ou matériel) qu'il cause à son cocontractant et est tenu de réparer ce préjudice afin de rétablir l'équilibre économique rompu (1458 C.c.Q.). On cherche ainsi à se replacer dans la situation économique où l'on se serait trouvé si le contrat avait été bien exécuté. Des dommages compensatoires seront entre autres accordés si le cocontractant (créancier) prouve que la mauvaise exécution contractuelle lui a causé directement une perte ou privé d'un bénéfice qu'il escomptait tirer du contrat. Il importe de rappeler que lorsqu'un comportement entraine un préjudice à autrui, s'il n'y a pas faute au sens juridique du terme, il ne peut y avoir un recours en responsabilité. Ainsi, « la personne qui a librement conclu un contrat qui, au moment de son exécution, s'avère pour elle être un mauvais marché, n'a aucun recours de ce seul fait[8]. Une telle situation est légale, même si elle n'est pas nécessairement morale.

Dans le deuxième cas de figure, lorsque la responsabilité nait d'un concours de circonstances, il y a faute si un gestionnaire transgresse par une omission ou par une action une règle de conduite et cause ainsi un dommage à un tiers. On pourrait donner comme exemples, un gestionnaire qui rend possible, par un comportement grossièrement négligent et une attitude insouciante la commission d'une fraude, même s'il en ignorait la perpétration, ou encore un gestionnaire qui ne rectifie pas les propos diffamatoires au sujet d'un ex-employé tenus par ses collègues lors d'une assemblée publique. L'article 1457 du Code civil du Québec, principale source dans cette province de la responsabilité extracontractuelle, mentionne que,

> […] toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui.

Cet article du Code civil a été interprété à maintes reprises par les juristes, par les tribunaux. Il se manifeste un consensus voulant qu'un individu commet une faute civile si sa conduite transgresse ou omet une norme élémentaire de prudence ayant trait à l'intégrité et à la sécurité des personnes, norme définie par une loi, un règlement, une profession ou un jugement. On peut penser au devoir de porter secours à autrui dont la vie est en danger ou encore à l'obligation pour un fabricant d'un produit dangereux ou inflammable d'avertir par une étiquette des dangers cachés reliés à son utilisation[9]. Mais une personne commettra aussi une faute civile si elle contrevient, intentionnellement ou non, au devoir général beaucoup plus large de ne pas nuire à autrui. Ce devoir sera apprécié par le tribunal en regard du temps, des lieux et des personnes. Dans chaque cas, on se posera la question à savoir, comment une "personne raisonnable", c'est-à-dire une personne prudente et diligente, soucieuse du bien-être d'autrui (et d'elle-même), devrait ou aurait dû agir dans des

circonstances comparables[10]? Le "gros bon sens" représente en pareil cas l'expression de normes sociales communément agréées, normes de conduite évolutives selon les circonstances et l'époque. Ainsi, le respect d'une norme de conduite ne constitue pas toujours "un paravent mettant à l'abri un débiteur de toute condamnation civile", si la conduite n'était pas raisonnable dans les circonstances[11]. À titre d'exemple, on peut croire respecter les limites de vitesse prévues dans la réglementation dans une zone de 50 km/h. Mais si de nombreux écoliers y circulent à l'heure de pointe, c'est certainement encore excessif et dangereux pour autrui de rouler à cette vitesse limite. Il y aurait alors un défaut de prudence au sens juridique.

Par contre, pour engager la responsabilité civile extracontractuelle de l'auteur, la faute doit absolument avoir causé un dommage corporel (blessures, décès), matériel (perte économique, gain manqué) ou moral (diffamation) à autrui. Ce type de responsabilité n'est pas punitif et ne sert pas à blâmer comme en droit pénal et criminel, mais a pour vocation d'indemniser une victime, à compenser une perte. S'il n'y a pas de dommage, le recours en responsabilité civile sera rejeté. Et même s'il y a un dommage, le recours pourra être rejeté s'il n'est pas prouvé que celui-ci est une suite immédiate, directe et certaine de la faute. Un dommage « hypothétique » ou simplement possible dans le futur ne peut être compensé. On s'attend donc d'une personne raisonnablement prudente et diligente qu'elle se prémunisse uniquement « contre les éventualités probables et normalement prévisibles par toute personne placée dans des circonstances similaires »[12,13].

1.2 La faute pénale ou criminelle

De façon parallèle à la responsabilité civile, dans les cas les plus graves, on pourra constater une responsabilité pénale si le comportement d'un gestionnaire est contraire à l'intérêt général, « mettant en danger la stabilité de l'ordre public et entraînant donc un préjudice qui transcende l'individu pour atteindre le groupe social tout entier »[14]. La faute devient alors une infraction définie dans un texte législatif ou réglementaire relevant du droit public adopté au fédéral ou au provincial, comme cela apparaît dans la *Loi sur les valeurs mobilières*, la *Loi sur la concurrence*, la *Loi sur la qualité de l'environnement*, la *Loi sur les droits d'auteurs* et celle touchant la protection de la *propriété intellectuelle*. Le cas de Vincent Lacroix qui s'était indument approprié, par une série de retraits irréguliers à même les fonds d'investissement Norbourg, de quelques 130 millions de dollars appartenant à plus de 9000 épargnants, en est un exemple. En 2008, la Cour du Québec l'a déclaré coupable d'avoir enfreint la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec* (L.R.Q., c. V-1) et condamné à une peine d'emprisonnement.

Par ailleurs, si le comportement d'un gestion-naire « constitue une conduite qui, en soi, est si odieuse par rapport aux valeurs fondamentales de la société qu'elle doit être complètement interdite comme le meurtre, le vol et la fraude »[15], l'infraction se retrouvera alors dans des lois criminelles adoptées par le législateur fédéral qui a une juridiction exclusive en cette matière en vertu de la Constitution canadienne. Parmi ces lois, on retrouve le *Code criminel*, L.R.C. (1985), ch. C-46, la *Loi sur les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre* (L.C. 2000, ch. 24), la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (L.C. 1998, ch. 34), la *Loi règlementant certaines drogues et autres substances* (L.C. 1996, ch. 19), etc. Dans un second procès en 2009, Vincent Lacroix a écopé d'une peine d'emprisonnement pour les 198 chefs d'accusation de fraude, de fabrication de faux, de blanchiment d'argent et de complot, trouvés contre lui en vertu du Code criminel[16].

Contrairement à la responsabilité civile, la faute criminelle ou pénale n'a pas besoin de causer un préjudice à la victime pour que la responsabilité entraîne une punition ou une sanction de l'individu ayant commis l'infraction.

Contrairement à la responsabilité civile, la faute criminelle ou pénale n'a pas besoin de causer un préjudice à la victime pour que la responsabilité entraîne une punition ou une sanction de l'individu ayant commis l'infraction. Le comportement fautif est suffisamment important pour que l'État intervienne et engage une poursuite lorsque la preuve est avérée hors de tout doute raisonnable.

1.3 La faute professionnelle

Mais fait intéressant, contrairement au droit pénal dont les fautes sont définies avec précision, les fautes professionnelles sont souvent difficiles à conceptualiser de façon précise dans des textes. Ce sont habituellement les comités de discipline qui fixent les standards de la faute professionnelle.

Au Québec, de nombreux gestionnaires se trouvent encadrés par un système d'ordres professionnels, en tant qu'ingénieurs, administrateurs agréés, architectes, comptables professionnels agréés, notaires, avocats, évaluateurs agréés, urbanistes, infirmières, médecins, agronomes ou géologues. Ces agents se voient imposer par le Code des professions et les codes de déontologie adoptés par ces ordres, des obligations supplémentaires qu'ils doivent respecter. Les normes prévues dans les documents déontologiques visant à susciter l'adhésion du professionnel à la morale du métier s'inscrivent dans l'objectif de protection du public. Elles déclinent les vertus habituelles du professionnel responsable et les gestes qu'il doit poser dans l'exercice de sa profession : devoir de compétence dans les services et travaux assumés, prudence, diligence, loyauté à l'égard du client, refus du double intérêt, discrétion, considération de l'honneur de la profession, caractère non mercantile de la publicité. Un comité de discipline (comité de pairs) au sein de chaque ordre est chargé de traiter les plaintes du public et de sanctionner les défaillants; cela va de la simple amende à la suspension, à la radiation pure et simple entraînant la perte du droit d'exercer. Mais fait intéressant, contrairement au droit pénal dont les fautes sont définies avec précision, les fautes professionnelles sont souvent difficiles à conceptualiser de façon précise dans des textes. Ce sont habituellement les comités de discipline qui fixent les standards de la faute professionnelle[17]. Les textes législatifs et règlementaires confèrent aux comités la souplesse nécessaire pour apprécier la conduite d'un professionnel et couvrir des situations non expressément définies et prohibées[18]. Par contre, tout comme en droit pénal, la faute professionnelle peut être avérée et, par conséquent, passible de sanction, même en l'absence de conséquences préjudiciables au client.

En résumé, la responsabilité pour « faute », que ce soit en matière civile, pénale ou professionnelle, possède de façon générale trois caractéristiques : elle est rétrospective, répressive et fondée sur la réciprocité. *Rétrospective*, car elle vise une action ou une omission fautive accomplie dans le passé; *répressive*, car elle entraîne une sanction voire une réparation des dommages à une ou des victimes; *réciproque*, car elle réclame l'identification d'acteurs (agents fautifs et victimes) en interaction au cours d'une période de temps spécifiée et limitée. Par ailleurs, comme nous allons le démontrer dans les prochaines sections, ces caractéristiques traditionnelles de la responsabilité juridique se sont assouplies et élargies progressivement afin de permettre la prise en compte d'autres cas de figure de l'agir responsable.

La responsabilité pour « faute », que ce soit en matière civile, pénale ou professionnelle, possède de façon générale trois caractéristiques : elle est rétrospective, répressive et fondée sur la réciprocité.

2. LA RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS LES RISQUES AVÉRÉS

Le raisonnement est simple : ceux qui contribuent à créer, ou à en tirer profit, une activité génératrice de risque (risque-créé et risque-profit), ont l'obligation de dédommager les victimes du préjudice qu'elles subissent.

Un premier élargissement du champ de la responsabilité juridique traditionnelle a surgi dès la fin du 19e siècle du fait de l'industrialisation, de l'augmentation exponentielle des dangers qu'elle fait peser sur les individus, les organisations et la communauté en général. On pense aux développements dans les transports terrestres, aériens, maritimes, l'industrie lourde et la construction, qui engendrent leurs lots d'accidents ou de problématiques de santé. Dans cette conjoncture complexe, les responsabilités civiles et pénales traditionnelles et les règles de preuve strictes devenaient souvent

causes prochaines d'injustice et d'iniquité. À la suite d'un accident, on trouve très difficile, parfois c'est impossible, de faire la preuve d'un lien de causalité direct entre un dommage et une faute individuelle caractérisée.

> […] d'après les principes ordinaires de la responsabilité civile, le travailleur blessé devait prouver la faute de l'employeur, et ainsi établir les circonstances précises de l'accident, preuve souvent impossible à faire […]. L'ouvrier se voyait alors laissé sans compensation et souvent réduit au chômage[19].

Pour contrer ces iniquités, plusieurs États occidentaux ont été amenés à intervenir, dès la fin du XIXe siècle, afin de permettre, puis de développer des structures collectives de mutualisation ou d'assurance, de prise en charge des risques, dans certains secteurs névralgiques de l'activité humaine. De façon parallèle, on a cherché à développer l'agir préventif des acteurs sociaux, à les responsabiliser, afin d'éliminer les dangers à la source, selon l'adage bien connu : « mieux vaut prévenir que guérir ». Durant cette période, où prévaut une perspective encore déterministe du monde, on voit se manifester une très grande confiance envers la science et les experts; leur rationalité est continuellement convoquée afin de réduire l'occurrence des risques de la vie sociale, d'en connaître les causes, de les prévenir ou à tout le moins, d'en atténuer les conséquences. On voit ainsi des associations de chercheurs se mobiliser afin d'améliorer l'hygiène publique et mieux prévenir les maladies infectieuses; des associations d'ingénieurs se mettent à œuvrer « pour réduire la probabilité d'accident des machines »[20,21]. On mobilise le savoir économiste, sa forme de rationalité, pour comprendre et encadrer les lois du marché. Avec les progrès réalisés dans le domaine de la statistique, on dispose, à divers échelons, du local au mondial, d'outils de calcul permettant de mesurer plus objectivement les risques d'accidents, de perte, etc.

Devant cette nouvelle configuration des risques, les législateurs et les tribunaux canadiens et québécois ont dû évoluer. S'ils ont toujours tendance à privilégier la responsabilité traditionnelle pour faute, on reconnaît la nécessité d'introduire graduellement et avec parcimonie, dans certains secteurs très ciblés de l'activité humaine, de nouveaux mécanismes juridiques incitant au développement de méthodes et d'outils en gestion des risques et à promouvoir ainsi une conduite plus rationnelle « face à un mal que la science peut objectiver et mesurer »[22]. Certaines conditions de la responsabilité civile et pénale traditionnelle ont donc été modifiées afin de faciliter la preuve de la faute, de la culpabilité, ou encore la preuve du lien de causalité direct et certain entre le fait générateur et le dommage. Le raisonnement est simple : ceux qui contribuent à créer, ou à en tirer profit, une activité génératrice de risque (risque-créé et risque-profit), ont l'obligation de dédommager les victimes du préjudice qu'elles subissent.

Les présomptions de faute et de responsabilité civile

Une des premières techniques utilisée par les tribunaux pour améliorer la gestion du risque a consisté à reconnaître des régimes de présomption de faute ou de responsabilité. En cas de poursuites civiles devant les tribunaux, les présomptions pour faute ont pour effet d'alléger la tâche de la victime en la déchargeant du fardeau de la preuve. Pour s'exonérer de sa responsabilité, l'auteur potentiel du dommage devra démontrer qu'aucune faute ne lui est imputable (c'est-à-dire qu'il a agi en personne prudente et diligente) ou que la victime connaissait le danger. C'est le cas pour le gardien d'un bien qui cause un préjudice par son fait autonome (art. 1465 C.c.Q.), pour le titulaire de l'autorité parentale pour le préjudice causé à autrui par le fait ou la faute du mineur à l'égard de qui il exerce son autorité (art. 1459 C.c.Q.) ou encore pour le fabricant ou le vendeur professionnel pour le défaut de sécurité du bien (1468-69 C.c.Q.).

Les présomptions de responsabilité, d'autre part, ne peuvent être repoussées même en démontrant l'absence de faute personnelle. Pour y arriver, on doit faire la preuve d'une force majeure ou d'une faute de la victime. C'est le cas pour le commettant (employeur) pour le préjudice causé par la faute de ses préposés (employés) dans l'exécution de leurs fonctions (art. 1463 C.c.Q.) ou

pour le propriétaire d'un animal pour le préjudice qu'il a causé (art. 1466 C.c.Q.).

Les présomptions de culpabilité

Il existe aussi des présomptions de culpabilité en droit pénal qui élargissent considérablement le cercle des personnes solidairement tenues de ces responsabilités nouvelles. Certaines de ces présomptions sont particulièrement d'intérêt pour les administrateurs et cadres supérieurs de sociétés faisant affaire au Québec.

La Loi C-21 modifiant le *Code criminel,* adoptée en mars 2004, renforce la responsabilité de prévention des employeurs en santé et sécurité au travail. Désormais, quiconque dirige l'accomplissement d'un travail, l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire (on comprend ici les « organisations » et les individus en position de responsabilité) a l'obligation de prendre des mesures afin d'éliminer ou de contrôler les risques menaçant la santé et la sécurité de ses employés (art. 217.1, 219 C.cr.). Omettre d'agir à cet effet ou ne pas assurer les suivis nécessaires, expose à des accusations de négligence criminelle; si l'on est trouvé coupable, on est passible d'une peine d'emprisonnement (pour les personnes physiques) ou d'une amende importante. De plus, le *Code criminel* crée une présomption de « participation » de l'entreprise à un acte criminel lorsque de façon intentionnelle ou par la négligence de ses agents ou cadres supérieurs, un employé est blessé ou décède (art. 22.1, 22.2 C.cr.)[23]. Pour l'entreprise, la diligence raisonnable et l'erreur de fait constituent les moyens de défense face à une telle accusation[24].

Pour sa part, la *Loi sur la santé et sécurité au travail* L.R.Q., c. S-2.1 prévoit une double présomption de culpabilité pénale. D'une part, si la preuve est faite qu'une infraction en matière de santé et sécurité au travail a été commise par un représentant, un mandataire ou un travailleur à l'emploi d'un employeur, cette preuve suffit à établir qu'elle a été commise par cet employeur à moins que ce dernier n'établisse que cette infraction a été commise à son insu, sans son consentement et malgré les dispositions prises pour prévenir sa commission (art. 239). D'autre part, lorsqu'une personne morale a commis une infraction (ou est présumée l'avoir commise) tout administrateur, dirigeant, employé ou représentant de cette personne morale qui a prescrit ou autorisé l'accomplissement de l'acte ou de l'omission constituant l'infraction ou qui y a consenti, est réputé avoir participé à l'infraction (art. 241). Ils sont passibles d'une peine, que la personne morale ait ou non été poursuivie ou déclarée coupable.

La Loi sur la qualité de l'environnement prévoit la possibilité pour le tribunal de condamner des personnes physiques à des pénalités pouvant atteindre un million de dollars et trois ans d'emprisonnement.

Dans le même esprit, en octobre 2011, la *Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)* a été modifiée afin d'ajouter à l'article 115.40 une présomption de « culpabilité élargie et personnelle » pour un administrateur ou un dirigeant d'une personne morale, d'une société ou d'une association qui contrevient à cette loi et à ses obligations de prévention et de protection de l'environnement[25]. Cette nouvelle présomption a fait réagir négativement plusieurs observateurs en raison de son extrême sévérité et de ses lourdes conséquences sur les décideurs. La Loi sur la qualité de l'environnement prévoit la possibilité pour le tribunal de condamner des personnes physiques à des pénalités pouvant atteindre un million de dollars et trois ans d'emprisonnement. L'administrateur ou le dirigeant devra établir, pour écarter cette présomption et ainsi éviter une condamnation, « qu'il a fait preuve de diligence raisonnable en prenant toutes les précautions nécessaires pour en prévenir la perpétration ». Selon Me Rémi Jolicœur, pour être en mesure de présenter une telle défense, les administrateurs et dirigeants d'une société devraient se poser de façon constante les questions suivantes :

> Mon entreprise dispose-t-elle d'un système de prévention de la pollution répondant aux normes de l'industrie pour le respect des lois environnementales? Procède-t-on à des inspections périodiques des équipements? Les dirigeants en font-ils rapport aux administrateurs? Donne-t-on des formations régulièrement mises à jour aux employés?

> Une procédure est-elle établie pour signaler dans les meilleurs délais aux administrateurs de situations de non-conformité environnementale? Les administrateurs s'assurent-ils que les employés répondent rapidement aux préoccupations environnementales portées à leur attention, notamment par les instances gouvernementales?[26]

La responsabilité dite objective ou sans faute

Le régime de responsabilité dite objective ou sans faute a été développé par des lois particulières et par les tribunaux. Ce régime va plus loin que celui des présomptions, car il permet à une victime d'obtenir une réparation ou une compensation « indépendamment de la faute de l'auteur du dommage, du seul fait qu'un dommage lui a été causé »[27]. En d'autres termes, « l'insistance n'y est plus mise sur la faute, à l'origine de l'accident, ni sur l'auteur présumé du dommage et l'établissement de sa culpabilité, mais sur la victime et sur les indemnisations qu'elle est en droit de réclamer en vertu de l'obligation de réparation »[28].

Dès 1909, le législateur québécois a retenu cette voie en matière de santé et sécurité au travail, en accordant aux ouvriers de recevoir compensation pour tous les accidents subis en raison de leur travail, et ce, sans égard à la faute de quiconque. Cette première loi relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles a vu son champ d'application s'élargir au fil des ans pour y assujettir de plus en plus d'industries[29]. On a aussi créé un organisme gouvernemental, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), qui administre depuis 1978 le régime collectif d'indemnisation en plus de jouer un rôle de promotion de la santé et de la sécurité, de soutien aux travailleurs et aux employeurs, de l'inspection des lieux du travail. Ce régime s'apparente à celui adopté pour les accidents de la circulation. En vertu de la *Loi sur l'assurance automobile*, L.R.Q., c. A-25 adoptée au Québec en 1978, la victime « est compensée pour le préjudice corporel, en raison du risque social que crée la circulation automobile et ce sont les conducteurs et les propriétaires qui partagent le coût de l'opération »[30]. On trouve aussi des régimes similaires de responsabilité sans faute dans la *Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels*, L.R.Q., c. A-25, dans la *Loi visant à favoriser le civisme*, L.R.Q., c. C-20, ou encore dans la *Loi fédérale sur la responsabilité nucléaire*, L.R.C., (1985), c. N-28.

En matière de protection de l'environnement, on a fait également appel à la responsabilité objective ou sans faute par l'entremise de principes comme celui de « pollueur-payeur » qui, on le rappelle, a été adopté sur le plan international à la suite de prises de position de l'OCDE en 1972. On s'assure ainsi que les personnes physiques et morales qui produisent de la pollution, ou dont les actions dégradent autrement l'environnement, devront assumer (internaliser) leur part du coût des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci[31]. Le pouvoir public peut ainsi imputer le coût de la pollution (considérée comme une externalité négative) à celui qui pollue sans qu'il soit nécessaire de prouver une faute ou une négligence. Il suffit d'établir un lien de causalité entre le dommage et l'activité en question.

En 2008, la Cour suprême du Canada, dans l'affaire *Ciment Saint-Laurent*, s'est largement inspirée du principe de pollueur-payeur en statuant que l'on peut désormais sanctionner une responsabilité sans faute dans une situation où des voisins subiraient des inconvénients ou des troubles anormaux ou excessifs.

Le principe de « pollueur-payeur » s'est matérialisé notamment dans le régime de réhabilitation des terrains contaminés prévu dans la *Loi québécoise sur la qualité de l'environnement*. Ce régime en est un qui, sans égard à toute autre faute ou négligence, responsabilise le pollueur et certains propriétaires ou gardiens de terrains contaminés, en obligeant à les réhabiliter, dès lors que l'autorité publique constate leur état de contamination[32]. Rappelons qu'au Québec, des centaines de terrains miniers demeurent contaminés et en attente de traitement.

En 2008, la Cour suprême du Canada, dans l'affaire *Ciment Saint-Laurent*[33], s'est largement inspirée du principe de pollueur-payeur en statuant que l'on peut désormais sanctionner une responsabilité sans faute dans une situation où des

voisins subiraient des inconvénients ou des troubles anormaux ou excessifs (comme une pollution de l'air, du bruit, etc.). Le dépassement de cette limite entraine la responsabilité du propriétaire ou du décideur à l'origine de ces inconvénients même s'il n'y a eu de sa part aucun comportement fautif au sens traditionnel du terme, aucune contravention à une norme légale ou règlementaire établie, ni aucun abus de droit.

Obligations de prévention et principe de prévention

Toutes les lois ont plus ou moins une fonction préventive; on a peur d'être puni ou d'être condamné à payer des dommages si on ne les respecte pas. Cela aura une certaine efficacité. Cependant, le législateur a choisi d'aller plus loin dans certains secteurs en obligeant les acteurs sociaux, par le moyen d'une gestion active des risques, à adopter des mesures pour les réduire ou les enrayer. Plusieurs lois prévoient spécifiquement des obligations d'actions préventives. À titre d'exemple, la *Loi sur la santé et sécurité au travail* L.R.Q., c. S-2.1, impose à l'employeur l'obligation active d'identifier les risques prévisibles pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique, reliés au travail de ses employés, de les contrôler et de les éliminer. Elle établit les mécanismes de participation des travailleurs et de leurs associations, des employeurs et de leurs associations, visant l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, un inspecteur de la CSST pourra utiliser des moyens qui vont de l'avis de correction à la suspension des travaux ou même à la fermeture des lieux de travail, s'il constate un défaut de prévention, un risque d'accident ou de lésions professionnelles[34]. La *Loi sur les normes du travail* L.R.Q., c. N-1.1, oblige l'employeur à prendre les moyens raisonnables afin de prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, de la faire cesser. On peut également constater que plusieurs codes de déontologie adoptés par les ordres professionnels québécois prévoient que, dans l'exercice de leur profession, leurs membres doivent tenir compte de l'ensemble des conséquences prévisibles que peuvent avoir leurs recherches, travaux ou interventions sur le public. Des lois environnementales canadiennes dont la *Loi québécoise sur la qualité de l'environnement* L.R.Q., c. Q-2, prévoient depuis la fin des années 1970, des « régimes d'évaluation des impacts environnementaux des projets ». En plus, « de nouveaux organismes d'évaluation environnementale et d'enquêtes ont été créés pour réaliser des consultations publiques et soumettre des recommandations »[35,36]. Dans la *Loi québécoise sur le développement durable* L.R.Q., c. D-8.1.1 adoptée par l'Assemblée nationale en 2006, la prévention est même devenue un principe, une modalité de gouvernance susceptible d'inspirer l'action des décideurs gouvernementaux (ministères, sociétés d'État, organismes paragouvernementaux). Ce principe énonce qu'« en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source ».

L'évolution de la responsabilité préventive réclame des acteurs sociaux et des gestionnaires en particulier un meilleur contrôle des risques prévisibles.

Bref, tous ces exemples forcent à constater que l'évolution de la responsabilité préventive réclame des acteurs sociaux et des gestionnaires en particulier un meilleur contrôle des risques prévisibles. De la responsabilité juridique traditionnelle ayant pour objet la faute passée d'un individu, on a évolué vers une responsabilité plus collective, où s'élargit peu à peu le champ des effets d'une action dans le temps, dans l'espace et le cercle plus étendu de partenaires à considérer. La responsabilité vis-à-vis des risques prévisibles constitue en quelque sorte une transition vers une responsabilité de nature plus prospective.

2.1 La responsabilité devant l'incertitude

Le doute s'est installé sur la capacité réelle de la science et des experts à prévoir certains « risques » de façon précise. On n'arrive plus à prévoir leur ampleur dans le temps ni leur impact sur les individus, les organisations, la société, l'environnement et les générations futures.

Cette troisième figure de responsabilité met en œuvre une nouvelle éthique de l'agir humain face à l'incertitude, face à des menaces qui ne sont pas objectivement déterminables par des probabilités issues de la régularité statistique et qui peuvent encore moins être traitées par réduction à de simples

analyses de coûts/bénéfices[37]. En effet, depuis quelques décennies (avec le développement de la physique quantique et la théorie du chaos), le doute s'est installé sur la capacité réelle de la science et des experts à prévoir certains « risques » de façon précise[38]. On n'arrive plus à prévoir leur ampleur dans le temps ni leur impact sur les individus, les organisations, la société, l'environnement et les générations futures[39]. Le monde a cessé d'être seulement compliqué; il est devenu très complexe et les médias, les nouvelles technologies d'information, ne cessent de nous le rappeler tous les jours.

> Les accidents médicaux, les menaces liées à l'environnement, à l'alimentation, les risques technologiques, ont conforté le sentiment de nouvelles vulnérabilités de la société et des individus. La prise de conscience des pouvoirs considérables de l'agir humain, l'extension de la portée de nos actes dans le temps et dans l'espace, ont ouvert un champ inédit à la responsabilité[40].

La crise sociale et économique qui sévit depuis 2007 a le mérite de montrer que la rationalité économique et ses prévisions ne sont plus si certaines. Les marchés efficients ou parfaits ne le sont pas, l'information n'atteint pas également tous les agents, bref l'incohérence affecte la conduite des économies de façon substantielle. Étienne Perrot rappelle les limites conceptuelles de la prévision dans ce domaine :

> La prévision postule en effet un futur récurrent, qui se répète régulièrement et permet des anticipations prédictibles. La prévision ne se contente pas de se couler dans un monde déterministe où les mêmes causes dans les mêmes circonstances produisent immanquablement les mêmes effets; la prévision présuppose un monde linéaire où les causes soient aussi isolables que les effets, bref un monde bien éloigné du monde économique systémique d'aujourd'hui où se joue une dialectique subtile entre les représentations et les actions, où les feed-back interdisent d'isoler les causes, et où les interdépendances et les conditionnements mutuels conduisent à appréhender chacun des éléments dans sa relation à l'ensemble[41].

Bref, on doit distinguer deux figures de responsabilité face à l'incertitude : le risque pur inhérent aux phénomènes naturels (géomorphologiques et atmosphériques) et le risque relié aux connaissances technoscientifiques. Dans le premier cas de figure, on fait face à des risques de dommage dont l'existence est certaine, connue empiriquement par la science, mais dont la probabilité de survenance et la sévérité des externalités négatives lorsqu'un tel événement survient se trouvent difficilement appréciables. Cette probabilité n'est que suspectée. À titre d'exemple, on peut mentionner le risque potentiel associé à l'usage de centrales fonctionnant à l'énergie nucléaire, aux bris d'équipements ou d'édifices en cas de tremblement de terre, de tsunami, etc. On peut anticiper un pareil ensemble de dommages, mais on ne sait pas précisément avec quelle fréquence de tels évènements peuvent survenir ni leur gravité. C'est la nature, dans une combinaison de facteurs, qui va décider. Les données statistiques ne sont pas d'un grand secours pour déterminer objectivement leur éventualité en raison de la rareté des phénomènes rencontrés. Dans le deuxième cas de figure, des risques de dommage sont suspectés par la science (et par le fait même on ne peut déterminer la probabilité de survenance), car il s'agit en quelque sorte d'« hypothèses en cours de confirmation » impossibles à anticiper dans toute leur étendue, tels les effets sur la santé et l'environnement de l'exposition à de nouvelles substances chimiques, aux OGM, aux champs électromagnétiques, de l'administration d'hormones de croissance à des animaux destinés à la consommation humaine, des effets des nouveaux procédés industriels, etc. Mais cela suppose qu'il existe tout de même sur le plan technoscientifique « un doute perceptible portant sur l'existence d'un risque »[42].

Devant l'incertitude, les mesures prises par un décideur devront viser à minimiser les risques hypothétiques par une démarche de précaution, et non plus de simple prévention. Il ne suffit pas de se contenter, par une approche incrémentaliste, de modifier à la marge quelques recettes connues; il faut plutôt recourir à des approches décisionnelles d'un niveau supérieur afin de gérer au mieux « l'attente de nouvelles informations relatives aux caractéristiques précises de

l'aléa à considérer »[43]. Le gestionnaire se place alors dans « un contexte dynamique et évolutif », de prise de décision « séquentielle », « qui consiste à gérer l'incertitude scientifique et à agir au fur et à mesure des progrès de la connaissance par une suite de mesures provisoires »[44]. Il doit :

> […] évaluer la réalité des risques, dégager les solutions qui peuvent les réduire, comparer les scénarios, décider d'une action, engager les recherches qui peuvent dissiper l'incertitude, suivre la situation, adapter les mesures et réviser les décisions autant qu'il est nécessaire[45].

Ainsi, le gestionnaire doit en plus de ses compétences habituelles être à l'affut de nouveaux savoirs scientifiques et techniques afférents à ces risques, et être capable de communication de ces savoirs dans le but de combler l'asymétrie d'information entre le producteur du risque et « celui qui est en position de le subir »[46]. L'estimation de probabilité subjective du gestionnaire devient alors un outil important de la prise de décision. Selon l'information disponible, le gestionnaire doit imaginer et estimer des futurs possibles, sans pouvoir fonder la probabilité des évènements sur des statistiques objectives précises. Cette action doit être « répétée, évolutive et se doit d'être flexible dans le temps »[47].

Ainsi, le gestionnaire doit en plus de ses compétences habituelles être à l'affut de nouveaux savoirs scientifiques et techniques afférents à ces risques, et être capable de communication de ces savoirs dans le but de combler l'asymétrie d'information entre le producteur du risque et « celui qui est en position de le subir ».

> Du coup, la probabilité est attribuée, par le décideur lui-même, en fonction des similitudes ressenties entre le futur envisagé et certaines figures de ses expériences passées. Ce travail, qui consiste à attribuer des probabilités subjectives, relève de l'herméneutique, qui est la science de l'interprétation. […] le décideur fonctionne par rapprochements de formes semblables, par allusions supposées pertinentes, par allégories et par analogies[48].

Même si l'approche de précaution et le principe de précaution se trouvent maintenant inscrits dans quelques lois et règlements déontologiques, les effets et la portée juridiques de cette responsabilité prospective (mise à part la responsabilité contractuelle) demeurent encore incertains.

Sur le plan juridique, la responsabilité face à l'incertitude scientifique s'est trouvée à être vue essentiellement comme relevant du principe collectif de précaution formulé dans divers traités internationaux et dans le droit interne de nombreux pays. Selon ce principe l'incertitude scientifique « ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures visant à prévenir la dégradation de l'environnement ». Au Canada et au Québec, le droit public fait référence explicitement à ce principe dans plusieurs lois touchant, il va sans dire, l'environnement mais aussi la sécurité alimentaire[49]. À titre d'exemple, au Québec, la *Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1 prévoit qu'afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités, l'Administration publique québécoise prend en compte 16 principes directeurs, dont le principe de précaution. Par conséquent, lorsqu'elle élabore des politiques, des programmes ou entreprend des actions, « elle doit tenir compte, selon les situations particulières auxquelles elle doit faire face, de l'ensemble de ces principes »[50]. Il est important de remarquer que même si la *Loi sur le développement durable* et ses principes directeurs ne visent pas directement les entreprises privées et leurs gestionnaires, l'activité gouvernementale se structure actuellement de telle façon que les entreprises devront s'y conformer, y participer. En effet, la *Loi sur les contrats des organismes publics* (L.R.Q., c. C-65.1) et ses règlements d'application permettent depuis 2008 de considérer une spécification liée au développement durable et à ses principes dans un appel d'offres avec l'administration publique, se tra-

duisant en une marge préférentielle pouvant atteindre 10 %. Les gestionnaires doivent en tenir compte dans leurs projets, soumissions, conseils. L'autorégulation des entreprises en matière de développement durable et de l'application de ses principes rend conforme alors à une obligation légale par le truchement des contrats entre fournisseurs et organismes publics québécois.

D'autres lois et règlements intègrent aussi l'idée de précaution[51]. Ainsi le code de déontologie de quelques ordres professionnels, comme celui des géologues, depuis 2011, fait obligation de « tenir compte des conséquences potentielles de ses travaux sur la société, notamment sur la santé, la sécurité et les biens de toute personne ainsi que sur la qualité de l'environnement ». L'Ordre des urbanistes du Québec prévoit pour sa part que « pour chaque option, chaque orientation, chaque intervention ou chaque projet, l'urbaniste doit identifier les avantages, les inconvénients et les risques potentiels sur le milieu et sur la population concernés incluant, le cas échéant, des mesures d'atténuation des préjudices ou des inconvénients ».

Toutefois, même si l'approche de précaution et le principe de précaution se trouvent maintenant inscrits dans quelques lois et règlements déontologiques, les effets et la portée juridiques de cette responsabilité prospective (mise à part la responsabilité contractuelle) demeurent encore incertains. Est-ce une responsabilité qui fait appel uniquement à la délibération éthique, à une gestion « provisoire » en attente d'une preuve concluante?[52] Et s'il s'agit d'une responsabilité contraignante sur le plan légal, comment sanctionner ou punir un défaut de précaution? Peut-on, avec les outils juridiques de responsabilité civile et pénale dont nous disposons actuellement, sanctionner de façon préventive un défaut de précaution, même s'il n'y a pas encore eu un dommage? Faut-il attendre la réalisation d'un dommage qui bien souvent dans ce genre de circonstances deviendra irréparable, et ce, au risque de compromettre les choix des générations futures? Cela pourrait amener les tribunaux à développer un contenu aux devoirs de « prudence », de « diligence », de « bonne foi », « d'information », de « négligence criminelle » que l'on trouve inscrits dans plusieurs lois et règlements et à assouplir la notion de dommages afin de permettre la recevabilité d'une simple menace[53].

Le recours à l'injonction, par ailleurs, semble être un outil juridique intéressant aux fins de prévenir un dommage grave ou irréparable, arrêter un comportement, une décision ou un projet en défaut de précaution. La décision récente rendue par la Cour supérieure du Québec dans *Centre québécois du droit de l'environnement* c. *Oléoduc Énergie Est ltée*, 2014 QCCS 4147 en est un exemple éloquent. Les faits de cette affaire sont les suivants : au large de Cacouna, dans une aire comprise dans l'habitat essentiel du béluga, le promoteur TransCanada PipeLines Ltée projette d'établir un port pétrolier et devenir ainsi une des plus importantes infrastructures d'exportation de pétrole des sables bitumineux de l'histoire du Canada[54]. Si les avenues d'exportation sont bloquées au sud (le projet Keystone) et à l'ouest, au travers des Rocheuses, il s'agirait de la seule voie de sortie possible aux pétroles bruts d'origine bitumineuse au Canada. Au printemps 2014, le promoteur procède à des activités sismiques et à des forages pour caractériser les lieux et préciser son projet. À ces fins, le *ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques* (MDDELCC) lui délivre le certificat d'autorisation requis par la *Loi sur la qualité de l'environnement*, alors qu'il avait le devoir d'analyser au préalable l'effet des travaux projetés sur les mammifères marins et en particulier sur les bélugas, à l'époque déjà sous observation comme espèce menacée. Le dossier suscite une importante mobilisation populaire et le Centre québécois du droit de l'environnement, par voie d'injonction interlocutoire, demande à la Cour supérieure du Québec l'arrêt des travaux géotechniques préliminaires entrepris par TransCanada, ce qui lui est accordé. Selon la cour, en vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, le MDDELCC, avant de délivrer son autorisation, aurait dû s'assurer que le contaminant en cause (le sondage sonore) ne causerait pas de dommage ou ne porterait pas autrement préjudice à la faune. En l'espèce, malgré des inquiétudes quant à l'effet des travaux sur les bélugas et l'absence de connaissances sur ces mammifères marins, personne n'avait jugé utile de consulter le *Comité sur le rétablissement du béluga* et rien

n'indique que le principe de précaution prévu dans la *Loi sur le développement durable* ait été pris en considération par le ministre. Ces travaux sont toujours interrompus. De plus, depuis décembre 2014, les bélugas sont considérés comme espèce « en voie de disparition » par le *Comité sur la situation des espèces en péril du Canada*.

2.2 La responsabilité face à l'ignorance

Un quatrième visage de la responsabilité sollicite encore davantage la délibération éthique du décideur lui permettant d'anticiper de possibles répercussions inconnues de ses actes, ce que certains ont appelé « des surprises ».

Un quatrième visage de la responsabilité sollicite encore davantage la délibération éthique du décideur lui permettant d'anticiper de possibles répercussions inconnues de ses actes, ce que certains ont appelé « des surprises »[55]. On passe alors des approches de prévention et de précaution qui supposaient une connaissance, voire une suspection du risque ou de ses probabilités, à une prise en compte de l'ignorance commune, une « situation dans laquelle on ne sait pas ce que l'on ne sait pas » et qui « ne se révèle qu'avec la réalisation du dommage[56]. On peut penser aux effets encore inconnus sur la santé de l'utilisation des nanoparticules, de l'administration d'un nouveau vaccin en cas d'urgence (Ebola), aux effets des combinaisons innombrables des composés chimiques créés depuis 200 ans, etc. Pour se montrer responsable en attente de telles « surprises », des mesures, des modalités d'action particulières seront adoptées afin d'apercevoir aussi tôt que possible les signes d'alerte, identifier et réduire l'impact des facteurs en cause. La sollicitation de participations, de sources d'information beaucoup plus larges, devra alors être envisagée, tant la source potentielle de données devient éclatée, tant la mobilisation sociale devient cruciale dans la rectification et l'orientation des actions.

Sur le plan juridique, la responsabilité face aux risques inconnaissables se rapproche de la notion de « risques de développement ». Selon François Ewald (repris par Tapinos), le risque de développement vise :

> […] des dommages susceptibles d'être causés à autrui : par un produit après sa mise en circulation, du fait d'un défaut qui lui est inhérent, qui, au moment même de sa mise en circulation, était imprévisible, insoupçonné, indécelable, voire inévitable, car l'état des connaissances scientifiques et techniques au moment de cette mise en circulation ne permettait pas de l'identifier, et dont les conséquences dommageables, vont se révéler, se développer après cette mise en circulation du produit[57].

Plusieurs lois prévoient l'application d'un principe d'exonération (ou de non-responsabilité) face aux risques de développement. On le voit dans les textes législatifs de la plupart des pays de l'Union européenne, ainsi qu'aux États-Unis.

> Le risque de développement procède d'un compromis destiné, dans le contexte d'une économie de marché où la libre circulation des marchandises est reine, à harmoniser les législations et stimuler l'innovation, la recherche et le développement. Le modèle fait fureur : par une sorte de phénomène d'hybridation, il a aussi trouvé droit de cité au sein de plusieurs autres systèmes juridiques, dont la Suisse ou le Japon[58].

Au Québec, le Code civil prévoit que les acteurs de la chaîne de commercialisation d'un bien meuble ne seront pas tenus de réparer le préjudice causé par son défaut s'ils peuvent prouver qu'il « ne pouvait être connu, compte tenu de l'état des connaissances, au moment où il a été fabriqué, distribué ou fourni » (art. 1473 al. 2). En d'autres termes, un individu subissant un préjudice (un dommage) causé par le défaut inconnu d'un produit et que le fabricant, le distributeur ou le fournisseur ne pouvait connaître en raison de l'état des connaissances scientifiques et techniques du temps, se verra privé de son recours en indemnisation et du même coup devra supporter les risques de développement. Par contre, si le fabricant, le distributeur ou le fournisseur a été négligent « dans son devoir d'information lorsqu'il a pris connaissance de l'existence de ce défaut », il pourra être tenu responsable. On impose ici, à notre avis, une sorte d'obligation de vigilance qui rejoint l'esprit du principe de précaution ou même de prévention, dans certains cas.

Par ailleurs, même si l'exonération du risque de développement n'a pas fait l'objet de beaucoup d'intérêt dans la doctrine québécoise, quelques voix bien senties se sont élevées pour critiquer l'admissibilité d'une telle preuve libératoire. Arbour va même jusqu'à avancer que cette exonération s'inscrit en faux avec les droits garantis par les chartes des droits des personnes :

> C'est un truisme que d'affirmer que l'innovation scientifique et technique porte en elle les germes de nouvelles formes d'atteinte à la santé des personnes. Pour le droit, ce constat soulève la problématique de l'adaptation du tissu normatif à un impératif de régulation sociale devant les risques posés par la science et la technique. […]
>
> Dans un tel contexte, l'interprète ne doit plus arbitrer entre le posé, le juste, l'efficace ou le moralement souhaitable; il doit plutôt devant un rapport de réciprocité entre deux sujets, prendre acte du fait que la victime détient un droit fondamental — celui de l'intégrité de sa personne — alors que le défendeur n'exerce que sa liberté de participer à la vie économique et de créer un risque[59].

Le Québec a reconnu une exception importante à cette exonération du risque de développement lorsque la victime est un consommateur, c'est-à-dire une personne physique qui acquiert, loue, emprunte ou se procure à des fins personnelles, familiales ou domestiques, des biens ou des services auprès d'une entreprise. Le consommateur, dans un tel cas, bénéficiera d'un traitement particulier par rapport aux autres catégories de victimes. En effet, la *Loi sur la protection du consommateur,* L.R.Q., c. P-40.1 adoptée à la fin des années 1970, ferme la porte « à tout argument fondé sur l'absence de connaissance, fût-elle liée à l'état des connaissances scientifiques et techniques »[60]. Le fabricant et le commerçant sont présumés connaître le vice ou le danger inhérent au bien (art. 53, al. 3 *L.p.c.*). Il s'agit d'une présomption absolue. Le fabricant y assume ainsi entièrement tous les risques présentés par son produit, même s'il ne les connaissait pas ou ne pouvait les connaître au moment de la fabrication du produit. « Il en va de même pour le commerçant, indépendamment de son degré de spécialisation »[61].

Lorsque la prudence, la prévision, la prévention et la précaution ont fait leur travail, elles doivent faire place aux vraies questions, qui ne sont pas de l'ordre de la faute, du risque, de l'incertitude ou de l'ignorance, mais des problématiques politiques, culturelles ou civilisationnelles[62]. Ce qui amène à considérer la responsabilité des choix ou finalités en matière de développement, seule façon de continuer l'aventure humaine d'une manière qui ne soit pas désespérément chaotique.

2.3 La responsabilité mission : l'utopie comme contribution au développement collectif

> « […] ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais bien ce que vous pouvez faire pour votre pays ».
> John Fitzgerald Kennedy
> Discours d'investiture (1961)

Une dernière forme de la responsabilité en émergence ouvre au gestionnaire une perspective encore plus large, plus dynamique, plus innovante. Il s'agit de la responsabilité-mission et de sa contribution au développement de la société.

Une dernière forme de la responsabilité en émergence ouvre au gestionnaire une perspective encore plus large, plus dynamique, plus innovante. Il s'agit de la responsabilité-mission et de sa contribution au développement de la société. Se représenter un idéal auquel on peut se vouer, c'est un acte qui engage son auteur dans l'action utopique. L'utopie représente une situation éventuelle qui n'a pas encore autre chose qu'une existence potentielle ou idéelle, et à laquelle on demande à ses contemporains de réfléchir. C'est une des formes les plus difficiles d'intervention sociale. Innerarity précise :

> On est face à une action utopique lorsqu'on dessine des situations normatives qui dépassent clairement la portée de ce qui est historiquement prévisible. Les utopies sont des programmes d'action[63].

Cette forme de responsabilité présuppose la capacité d'engager une réflexion de nature plus critique, plus éthique, dans l'esprit du « développement »; elle se pense et se propose comme

service à la communauté, visant son mieux-être à long terme. Elle vise à élargir et à libérer le champ des capabilités, des possibilités et des alternatives que la réalité renferme en puissance. À l'instar de Jacques Austruy, Martha Nussbaum, Amartya Sen et James J. Heckman, nous pouvons nous représenter le développement comme *l'ensemble des transformations institutionnelles, psychosociales, mentales qui ouvrent l'accès à une croissance pérenne, à une diminution des inégalités, au respect des cultures particulières et des générations futures, en symbiose avec l'environnement*[64]. Ainsi conçu, le développement, en dernier ressort, ne peut être que le produit d'une nouvelle intelligence collective, d'institutions (ex. la démocratie), permettant aux collectivités, aux citoyens, de contrôler leur destinée, en fonction de leurs intérêts.

Prenant en compte les particularités du contexte, du « passé à assumer » et de « l'avenir à prendre en charge », cette responsabilité tend à interpréter de façon créative, à modifier les institutions et les représentations de la réalité[65]. Elle constitue en quelque sorte une modalité de l'agir des citoyens et notamment des gestionnaires dans la création d'un avenir, d'un projet corrigeant les problématiques présentes. Dès 1996, François Ost estimait indispensable d'aller au-delà de l'étymologie latine de la notion de « responsabilité » pour bien saisir l'ampleur de ce phénomène social :

> Dans plusieurs langues, l'étymologie du terme « responsabilité » rappelle ce sens premier et essentiel : être responsable, c'est répondre à un appel. La responsabilité s'entend donc ici d'une mission assumée collectivement pour l'avenir et non d'une culpabilité pour un fait passé[66].

Une telle « mission », un tel « appel », requiert des capacités de travail collaboratif, de médiation, de participation, d'information, de délibération, de création, d'innovation, ce qui suppose une bonne connaissance de la réalité sociale et de ses institutions. Elle requiert d'aller au-delà des aspects invisibles du social, des idéologies, des facteurs de résistance au changement, et surtout de reconnaître ses propres limites. Car ces capacités, à la limite, doivent être déployées par une variété d'agents de changement, de couches sociales diverses. Ces espoirs doivent conserver un caractère éminemment rationnel, toujours discutable dans les forums intéressés, faute de quoi l'action risquerait de sombrer dans des actions animées par des valeurs de mépris, de violence, omniprésentes dans l'histoire passée et récente.

Cette responsabilité ne saurait d'aucune façon être un simple élargissement de la puissance cognitive d'individus isolés; il s'agit bien au contraire de l'acquisition progressive de capacités de cocréation, par une collectivité, d'un présent et d'un futur désirable et juste. Ce processus collectif visant le changement sociétal fait appel, comme chez les musiciens de jazz, à la capacité d'improviser, de structurer des situations nouvelles, sur la base de modèles partagés[67]. Ce type de responsabilité signifie, en démocratie, qu'elle est l'objet d'une mobilisation de nouvelles capacités collectives; c'est avec les autres que l'on peut en arriver à la définition des conditions d'existence et de progrès de la collectivité, et à la réalisation d'objectifs communs. Le politicologue Robert Axelrod a montré que l'action coopérative possède par essence une efficace supérieure aux approches conflictuelles[68].

Sur le plan juridique, l'appel à cette cinquième figure de la responsabilité reçoit ses premières consécrations en droit public dans la référence aux droits procéduraux de « participation » et d'« engagement », ou encore d'« équité intergénérationnelle », de « solidarité », et de « développement »[69]. En adoptant, en 2009, la *Loi québécoise contre l'utilisation abusive des tribunaux pour empêcher les expressions d'opinion ou les publications* (anti-slapp), l'Assemblée nationale est venue concrétiser la protection d'une de ses conditions essentielles, la liberté d'expression. Il s'agit d'empêcher des procédures judiciaires intempestives et ruineuses de compagnies ou individus fortunés désireux de bloquer systématiquement la liberté d'expression, la participation des citoyens dans le débat démocratique. Ce n'est pas un hasard non plus si la notion d'« acceptabilité sociale » est de plus en plus mobilisée par les acteurs sociaux potentiellement touchés par une décision, une politique ou un projet tant public que privé. Ils souhaitent être des participants actifs de la vie sociale. Le Bureau d'audiences publiques sur

l'environnement (BAPE) fait d'ailleurs souvent appel à ce concept lorsqu'il évalue les grands projets qui lui sont soumis. Corinne Gendron précise :

> Au-delà d'un repli sur des intérêts privés, la contestation reflète donc non seulement le refus d'un risque, mais aussi le désaccord avec une certaine vision du progrès, de la justice et du bien-être. Elle incarne ainsi une participation démocratique qui n'est plus confinée au rendez-vous électoral, et se déploie dans les arènes où se concrétise le projet de société[70].

Le gestionnaire se trouve donc convié à être un animateur important de cette nouvelle prise de conscience, à cette coconstruction du « vivre-ensemble » en termes de développement démocratique et de bonne gouvernance, à appliquer en quelque sorte un principe de bienveillance communautarienne, constitutionnalisé en Équateur (2008) et en Bolivie (2009) sous le terme de « buen vivir »[71].

CONCLUSION

Apanage de la compétence et de la maturité, de la faculté de bien délibérer et de bien juger, la responsabilité, à travers toutes ses dimensions, fait opérer une dialectique permanente entre « exigences » et « capacités », « devoirs » et « pouvoirs », « appels » et « initiatives ».

Avec la prise en compte progressive des fautes, des risques, de l'incertitude, de l'ignorance et du développement collectif, le droit canadien et québécois tend à adopter un parcours qui se trouve en correspondance avec un vaste mouvement social prônant l'extension des responsabilités, élargissant ainsi graduellement les conditionnalités. Sur le plan de la temporalité, on constate que la responsabilité cesse de se référer uniquement à une action passée fautive et culpabilisante et qu'elle exige progressivement de faire face au présent et d'anticiper les conséquences de ses actes sur le futur; que la responsabilité ne concerne plus seulement les rapports directs, mais peut impliquer d'indemniser des victimes plus lointaines; qu'il se produit enfin une diversification croissante des préjudices donnant lieu à réparation ou à punition.

Apanage de la compétence et de la maturité, de la faculté de bien délibérer et de bien juger, la responsabilité, à travers toutes ses dimensions, fait opérer une dialectique permanente entre « exigences » et « capacités », « devoirs » et « pouvoirs », « appels » et « initiatives »[72]. Cette dialectique devient en quelque sorte constitutive de l'identité du décideur et du gestionnaire dans des situations presque toujours complexes. Pour suivre Max Weber sur ce point, comme nous y invite Étienne Perrot, on voit se construire un espace qui va d'une éthique de la responsabilité coulée dans une logique « conséquentialiste » à une éthique de la conviction, laquelle articule un monde de valeurs à promouvoir au sein d'une activité réformatrice[73].

Ces attentes en matière de responsabilité individuelle et collective, le concept de mission en particulier, affrontent des obstacles formidables : le démembrement des responsabilités au sein des réseaux d'entreprises œuvrant sur une base multinationale; l'érosion des capacités d'agir des États à la suite de l'abaissement des prélèvements fiscaux dans les entreprises; l'endettement des États souvent causé par le sauvetage des systèmes bancaires impliqués dans des spéculations nourries par l'argent facile des banques centrales; la monétisation inflationnaire subséquente des dettes souveraines; la tendance à soumettre les États aux arbitrages privés dans des ententes multilatérales qui amputent leurs pouvoirs et diluent la force des efforts démocratiques, etc. Dans une pareille conjoncture, le gestionnaire responsable doit savoir que sa contribution à la réforme des institutions est de plus en plus essentielle. La notion de responsabilité, dans le cas contraire, deviendrait à plus ou moins long terme complètement vide de sens.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

[1]Ricœur, Paul ([1991] 2013). « Postface au Temps de la responsabilité », dans Lenoir, Frédéric, Le temps de la responsabilité : entretiens sur l'éthique, Paris, Pluriel, p. 281.

[2]Ost, François (1996). « Au-delà de l'objet et du sujet, un projet pour le milieu », dans Quel avenir pour le droit de l'environnement?, Actes du colloque organisé par le CEDRE (Centre d'Étude du Droit de l'Environnement-FUSL) et le CIRT (Centrum Interactive Recht en Technologie-VUB), Bruxelles, Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis – Vrije Universiteit Brussel Presses, p. 9-19; De Stexhe, Guillaume (2005). « Devoir, pouvoir? La responsabilité dans les limites de la simple humanité », dans La responsabilité, face cachée des droits de l'homme, sous la dir. de Hugues Dumont, François Ost, Sébastien van Drooghenbroeck, Bruxelles, Bruylant, p. 91-130; Ricœur, Paul ([1991] 2013). « Postface au Temps de la responsabilité », dans Lenoir, Frédéric, Le temps de la responsabilité : entretiens sur l'éthique, Paris, Pluriel.

[3]Innerarity, Daniel (2012). La société invisible, Québec, Presses de l'Université Laval.

[4]Thomasset, Alain (2006). « De la prudence à la précaution. Vers une éthique du risque », Revue Projet, vol. 293, no 4, p. 75-82, 76.

[5]Thomasset, Alain (2006). « De la prudence à la précaution. Vers une éthique du risque », Revue Projet, vol. 293, no 4, p. 75-82, 76-7.

[6]Ost, François, Drooghenbroeck, Sébastien Van (2004). « La responsabilité, face cachée des droits de l'homme », dans Classer les droits de l'homme, sous la dir. de Emmanuelle Bribosia et Ludovic Hennebel, Bruxelles, Bruylant, p. 87-133, 110-11.

[7]Perrot, Étienne (2007). L'art de décider en situations complexes, Paris, Desclée de Brouwer, p. 147.

[8]Baudouin, Jean-Louis, Deslauriers, Patrice, Moore, Patrice (2014). La responsabilité civile, 8e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 9.

[9]Charte québécoise des droits et libertés, L.R.Q, c. C-12, art. 2.

[10]En droit civil québécois, on retrouve l'obligation de « prudence » aux articles suivants du Code civil du Québec : 322 (administrateur de société par actions), 1225 (grevé); 1309 (administrateur du bien d'autrui); 1855 (locataire); 2032 (transporteur); 2088 (salarié); 2100 (entrepreneur); 2138 (mandataire); 2283 (dépositaire); 2317 (emprunteur); 1473 (fabricant).

[11]Deschamps, Pierre, École du Barreau du Québec (2014). Chapitre I – Les conditions générales de la responsabilité du fait personnel, dans Volume 4 – Responsabilité, Collection de droit 2014-2015, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 20.

[12]Karim, Vincent (2009). Les Obligations, Volume 1, 3e éd., Montréal, Wilson & Lafleur, p. 837.

[13]Pour assumer les « conséquences de ses actes » à l'égard d'autrui, il faut que l'individu ayant commis une faute jouisse « de capacités volitives et cognitives suffisantes pour se voir éventuellement imputer tel acte particulier ». Marc Neuberg et Jean-Claude, Ruano-Borbalan, *Qu'est-ce qu'être responsable?*, Paris, Carré Seita, p. 25. Un mineur ou un majeur faisant l'objet d'une protection ne peuvent, à certaines conditions, être reconnus responsables de leurs actes.

[14]Baudouin, Jean-Louis, Deslauriers, Patrice, Moore, Patrice (2014). La responsabilité civile, 8e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 58.

[15]R. c. Wholesale Travel Group Inc., [1991] 3 R.C.S. 154, 218.

[16]Autorité des marchés financiers c. Lacroix, 2008 QCCQ 234; R. c. Lacroix, 2009 QCCS 4519. Pour avoir une vue d'ensemble des régimes de responsabilité civile et pénale s'appliquant aux administrateurs de sociétés faisant affaire au Québec, on consultera : Stéphane Rousseau (2011), *La responsabilité civile et pénale des administrateurs : Tableau synoptique*, Chaire de gouvernance et droit des affaires, Montréal, 86 p.

[17]Baudouin, Jean-Louis, Deslauriers, Patrice, Moore, Patrice (2014). La responsabilité civile, 8e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

[18]Borgeat, Louis (1978). « La faute disciplinaire sous le Code des professions », Revue du Barreau, vol. 38, no 3, p. 3-12.

[19]Baudouin, Jean-Louis, Deslauriers, Patrice, Moore, Patrice (2014). La responsabilité civile, 8e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 16.

[20]Thomasset, Alain (2006). « De la prudence à la précaution. Vers une éthique du risque », Revue Projet, vol. 293, no 4, p. 75-82.

[21]C'est ainsi que les progrès scientifiques ont pu établir depuis quelques années les incidences de l'exposition à la poussière d'amiante ou de silice sur les cancers du poumon; les effets nocifs du phtalate couramment utilisé dans des produits en vinyle sur certains types de cancer; l'augmentation des gaz à effet de serre (GES) sur le réchauffement planétaire; l'impact de la déforestation et des pluies acides sur la survie des espèces indigènes, des phosphates sur l'eutrophisation des milieux aquatiques.

[22]Ewald, François (1997). « L'expérience de la responsabilité », dans Qu'est-ce qu'être responsable?, sous la dir. de Marc Neuberg, Jean-Claude Ruano-Borbalan, Paris, Carré Seita, p. 55-82.

[23]Cliche, Bernard, Samson, Julie (2013). « La santé et sécurité du travail au Québec », Réseau juridique du Québec. Récupéré le 24 mars 2015 de http://www.avocat.qc.ca/affaires/iicsst.htm.

[24]Les tribunaux ont développé des critères pour évaluer la diligence raisonnable. L'employeur doit démontrer : qu'il a identifié les risques reliés au travail et a développé des outils visant à les diminuer et à les contrôler (devoir de prévoyance); qu'il a mis en œuvre les solutions appropriées, notamment en émettant des directives et procédures claires et en réévaluant périodiquement la situation; qu'il a fait connaître ces procédures et a établi un système d'information; qu'il s'est assuré qu'une formation est donnée aux individus qui exécutent les

tâches (devoir d'efficacité); qu'il n'a pas accepté de comportements dangereux en santé et sécurité au travail; qu'il a imposé des mesures correctives et des sanctions appropriées (devoir d'autorité). On consultera : Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada c. Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2009 QCCS 4707; CSST c. Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada, 2007 QCCQ 11843.

[25]L'article 115.40 de la Loi sur la qualité de l'environnement, L.R.Q., c. Q-2. mentionne : « Lorsqu'une personne morale, un agent, mandataire ou employé de celle-ci ou d'une société de personnes ou d'une association non personnalisée commet une infraction à la présente loi ou à ses règlements, l'administrateur ou le dirigeant de la personne morale, société ou association est présumé avoir commis lui-même cette infraction, à moins qu'il n'établisse qu'il a fait preuve de diligence raisonnable en prenant toutes les précautions nécessaires pour en prévenir la perpétration ».

[26]Jolicœur, Rémi (2012). « Renforcement des sanctions pénales dans la Loi sur la qualité de l'environnement », Vecteur Environnement, vol. 45, no 3, p. 72-73, 73.

[27]Tancelin, Maurice (2009). Les obligations en droit mixte du Québec, 7e édition, Montréal, Wilson et Lafleur, p. 445.

[28]Thomasset, Alain (2006). « De la prudence à la précaution. Vers une éthique du risque », Revue Projet, vol. 293, no 4, p. 75-82.

[29]Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles L.R.Q., c. A-3.001).

[30]Baudouin, Jean-Louis, Deslauriers, Patrice, Moore, Patrice (2014). La responsabilité civile, 8e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 171.

[31]Pour le principe de « pollueur-payeur », on consultera les lois suivantes : Loi sur le développement durable, L.R.Q., c. D-8.1.1; Loi sur la qualité de l'environnement, L.R.Q. c. Q-2; Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection, L.R.Q., c. C- 6.2; Politique québécoise de gestion des matières résiduelles, L.R.Q., c. Q-2, r. 35.1; Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999), L.C. 1999, ch. 33; Loi sur la protection de l'environnement en Antarctique, L.C. 2003, ch. 20.

[32]Mossoux, Youri (2012). « L'application du principe du pollueur-payeur a la gestion du risque environnemental et à la mutualisation des coûts de la pollution », Lex Electronica, vol. 17, no 1, p. 1-24.

[33]Ciment du Saint-Laurent inc. c. Barrette, [2008] 3 R.C.S. 392.

[34]Des amendes sont prévues en cas de contravention à la loi ou à la réglementation applicable ou de refus de se conformer à une décision ou à un ordre rendu en vertu de cette législation.

[35]Halley, Paule et Pierre-Olivier Desmarchais (2012). « Le développement durable, ses principes et leur intégration en droit canadien », Journal of Environmental Law and Practice, vol. 24, no 1, p. 67-95, 88.

[36]Fondé en 1978, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) est un organisme du gouvernement du Québec qui donne des avis au ministre du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques sur les impacts environnementaux, sociaux et économiques de divers projets touchant les citoyens.

[37]Papaux, Alain (2014). « Politiques publiques en matière d'environnement : de la gestion illusoire du risque à l'affrontement moral de la menace », Éthique publique, vol. 16, n° 1, 83-100.

[38]Le concept même de « risques » à ce niveau de menace est selon plusieurs des plus discutables. « La notion même de gestion des risques s'éprouve hypocrite dans tous les cas d'incertitude scientifique : les connaissances, c'est-à-dire les raisons, faisant défaut, notamment sur la causalité, on ne peut prévenir rationnellement l'événement ». Papaux, Alain (2014). « Politiques publiques en matière d'environnement : de la gestion illusoire du risque à l'affrontement moral de la menace », *Éthique publique*, vol. 16, n° 1, 83-100, 89.

[39]Jonas, Hans ([1979] 1990). Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique, Paris, Éditions du Cerf; Ricœur, Paul ([1991] 2013). « Postface au Temps de la responsabilité », dans Lenoir, Frédéric, Le temps de la responsabilité : entretiens sur l'éthique, Paris, Pluriel; Etchegoyen, Alain (1993). Le temps des responsables, Paris, Julliard.

[40]Thomasset, Alain (2006). « De la prudence à la précaution. Vers une éthique du risque », Revue Projet, vol. 293, no 4, p. 75-82.

[41]Perrot, Étienne (2007). L'art de décider en situations complexes, Paris, Desclée de Brouwer, p. 63.

[42]Tapinos, Daphné (2008). Prévention, précaution et responsabilité civile. Risque avéré, risque suspecté et transformation du paradigme de la responsabilité civile, Paris, L'Harmattan, p. 68.

[43]Eeckhoudt, Louis, Spaeter, Sandrine (2013). « La dictature des 3P: Prévention, Prudence, Précaution », Assurances et gestion des risques, vol. 81, no 1-2, p. 59-84, 72.

[44]Tapinos, Daphné (2008). Prévention, précaution et responsabilité civile. Risque avéré, risque suspecté et transformation du paradigme de la responsabilité civile, Paris, L'Harmattan, p. 66.

[45]Kourilsky, Philippe, Viney, Geneviève (2000). Le principe de précaution : rapport au Premier ministre, 15 octobre 1999, Paris, Odile Jacob : La Documentation française, p. 5.

[46]Ewald, François, Gollier, Christian, Sadeleer, Nicolas de (2008). Le principe de précaution, coll. Que sais-je?, Paris, PUF, p. 68. On consultera aussi : Ewald, François (2001). « Philosophie politique du principe de précaution », dans Le principe de précaution, sous la dir. de F. Ewald, C. Gollier, N. de Sadeleer, Paris, PUF, p. 29-44.

[47]Eeckhoudt, Louis, Spaeter, Sandrine (2013). « La dictature des 3P: Prévention, Prudence, Précaution », Assurances et gestion des risques, vol. 81, no 1-2, p. 59-84, 72

[48]Perrot, Étienne (2007). L'art de décider en situations complexes, Paris, Desclée de Brouwer, p. 11.

[49]Plusieurs lois font référence spécifiquement au principe de précaution. Au fédéral : Loi fédérale sur le développement durable L.C., 2008 c. 33; Loi sur les océans L.C., 1996, ch. 31; la Loi sur les aires marines nationales de conservation au Canada L.C., 2002, ch. 18; Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999), LC 1999, ch. 33; Loi canadienne concernant la sécurité des produits de consommation L.C., 2010, ch. 21; Loi sur les produits antiparasitaires L.C., 2002, ch. 28; Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012) L.C., 2012, ch. 19. Au Québec : Loi québécoise sur le développement durable L.R.Q. c. D-8.1.1; Loi sur la qualité de l'environnement, L.R.Q. c. Q-2.

[50]Bourque, Denis (2013). « Impact de la Loi sur le développement durable sur le concept de "développement" », Pensez le développement, sous la dir. de Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, p. 51-72, 53.

[51]Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, L.R.Q., c. A-18.1; Code de déontologie des géologues, ch. G-1.01, r. 2.2; Code de déontologie des membres de l'Ordre des urbanistes du Québec, ch. C-26, r. 302.

[52]Comtois, Suzanne (2006). « L'émergence du principe de précaution en droit administratif canadien », Revue du Barreau, tome 66, p. 401-414, 403-4.

[53]Kourilsky, Philippe, Viney, Geneviève (2000). Le principe de précaution : rapport au Premier ministre, 15 octobre 1999, Paris, Odile Jacob : La Documentation française, p. 81.

[54]Bourque, Denis (2014). « Regards croisés sur la protection de l'environnement », Colloque du DSEA, Université du Québec à Chicoutimi, 30 octobre 2014.

[55]Griethuysen, Pascal Van (2004). « Pour une approche évolutive de la précaution », Revue européenne des sciences sociales [En ligne], XLII-130 | 2004, mis en ligne le 4 novembre 2009, consulté le 8 mars 2014.

[56]Tapinos, Daphné (2008). Prévention, précaution et responsabilité civile. Risque avéré, risque suspecté et transformation du paradigme de la responsabilité civile, Paris, L'Harmattan, pp. 66, 173.

[57]Ewald, François (1993). « La véritable nature du risque de développement et sa garantie », Les Cahiers de l'assurance, no 14, avril-juin, p. 9-47, 11

[58]Arbour, Marie-Ève (2012). « Itinéraire du risque de développement à travers des codes et des constitutions », in Mélanges Jean-Louis Baudouin, sous la dir. de Benoit Moore, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 677-697, 681.

[59]Arbour, Marie-Ève (2012). « Itinéraire du risque de développement à travers des codes et des constitutions », in Mélanges Jean-Louis Baudouin, sous la dir. de Benoit Moore, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 677-697.

[60]Vézina, Nathalie (2003). « L'exonération fondée sur l'état des connaissances scientifiques et techniques, dite du " risque de développement" : regard sur un élément perturbateur dans le droit québécois de la responsabilité du fait des produits », dans Mélanges Claude Masse- En quête de justice et d'équité, sous la dir. de Pierre-Claude Lafond, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 433-466, 448.

[61]Vézina, Nathalie (2003). « L'exonération fondée sur l'état des connaissances scientifiques et techniques, dite du " risque de développement" : regard sur un élément perturbateur dans le droit québécois de la responsabilité du fait des produits », dans Mélanges Claude Masse- En quête de justice et d'équité, sous la dir. de Pierre-Claude Lafond, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 433-466.

[62]Hunyadi, Mark (2004). « La logique du raisonnement de précaution », Revue européenne des sciences sociales [En ligne], XLII-130 | 2004, mis en ligne le 3 novembre 2009, consulté le 8 mars 2014, p. 32.

[63]Innerarity, Daniel (2012). La société invisible, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 153.

[64]Austruy, Jacques (1972). Le scandale du développement, Paris, M. Rivière; Nussbaum, Martha Craven (2012), Capabilités : comment créer les conditions d'un monde plus juste?, Paris, Climats; Sen, Amartya (2010). L'idée de justice, Paris, Flammarion; Heckman, James J. (2007). « The Economics, Technology, and Neuroscience of Human Capability Formation», PNAS, 14 août 2007, vol. 104, p. 13250-13255.

[65]De Stexhe, Guillaume (2005). « Devoir, pouvoir? La responsabilité dans les limites de la simple humanité », dans La responsabilité, face cachée des droits de l'homme, sous la dir. de Hugues Dumont, François Ost, Sébastien van Drooghenbroeck, Bruxelles, Bruylant, p. 91-130, 92.

[66]Ost, François (1996). « Au-delà de l'objet et du sujet, un projet pour le milieu », dans Quel avenir pour le droit de l'environnement?, Actes du colloque organisé par le CEDRE (Centre d'Étude du Droit de l'Environnement-FUSL) et le CIRT (Centrum Interactive Recht en Technologie-VUB), Bruxelles,

Publications des Facultés Universitaires Saint-Louis – Vrije Universiteit Brussel Presses, p. 9-19, 11.

[67]Gorgoni, Guido (2010). « (Pre)caution Improvisation Area : Improvisation and Responsibility in the Practice of the Precautionary Principle », Critical Studies in Improvisation, vol. 6, no 1. Récupéré de http://www.criticalimprov.com/article/view/1086/1727. On consultera aussi : Gorgoni, Guido (2008). « La responsabilité comme projet. Réflexions sur une responsabilité juridique prospective », in Traduire nos responsabilités planétaires. Recomposer nos paysages juridiques, sous la dir. de Christophe Eberhard, Bruxelles, Bruylant, p. 131-146.

[68]Axelrod, Robert (2006). Comment réussir dans un monde d'égoïstes? Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob, Paris.

[69]Loi sur le développement durable (L.R.Q. c D-8.1.1); Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (L.R.Q., c. A-13.1.1); Loi visant la pauvreté et l'exclusion sociale (L.R.Q., c. L-7); Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier (L.R.Q., c. A-18.1); Loi déclarant l'eau patrimoine commun de la nation québécoise (L.R.Q., c. C-6.2); La forêt, l'eau, par exemple, sont représentées comme un patrimoine collectif de la société dont le gouvernement est le gardien.

[70]Gendron, Corinne (2014). « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà des intérêts, les valeurs », Revue internationale Communication sociale publique, no 11, p. 117-129, 121.

[71]Papaux, Alain (2014). « Politiques publiques en matière d'environnement : de la gestion illusoire du risque à l'affrontement moral de la menace », Éthique publique, vol. 16, n° 1, 83-100, 96.

[72]De Stexhe, Guillaume (2005). « Devoir, pouvoir? La responsabilité dans les limites de la simple humanité », dans La responsabilité, face cachée des droits de l'homme, sous la dir. de Hugues Dumont, François Ost, Sébastien van Drooghenbroeck, Bruxelles, Bruylant, p. 91-130, 109.

[73]Weber, Max ([1919] 1959). Le savant et le politique, trad. de Julien Freund, Introd. de Raymond Aron, Collections : Recherches en sciences humaines 12, Paris, Plon.

La position de l'Agence du revenu du Canada dans la technique du pipeline en planification *post mortem*

Éric Bélanger[1], CPA, CA, MBA, M. Fisc.
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

La mort n'est jamais un évènement heureux. Comme si ce n'était pas suffisant, dans ces jours de deuil, nous nous retrouvons confrontés à un autre concept peu populaire, celui de l'impôt.

La mort n'est jamais un évènement heureux. Comme si ce n'était pas suffisant, dans ces jours de deuil, nous nous retrouvons confrontés à un autre concept peu populaire, celui de l'impôt. Bien que la période qui suit ces tristes évènements ne soit pas la plus appropriée pour discuter de fiscalité, une bonne planification fiscale demeure essentielle afin d'optimiser la situation du défunt et de sa succession.

Pour ces motifs, il s'est développé différentes techniques de planification fiscale au fil des années. Le présent ouvrage abordera l'une de ces planifications, soit la technique du pipeline. Celle-ci ne fut pas toujours la solution retenue, mais dans le contexte actuel de la fiscalité, elle est souvent priorisée.

L'objectif sera de démontrer les problématiques fiscales au décès d'un actionnaire d'une société privée. Nous démontrerons que la technique du pipeline permet de régler ce problème. Nous expliquerons cette technique tout en exposant la position de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

1. EXEMPLE DE DOUBLE IMPOSITION

Afin de bien saisir une situation de double imposition au moment du décès d'un actionnaire d'une société privée, nous présentons un exemple. M. Malenpoint détient les actions d'une société de gestion (GESCO). Celles-ci ont une juste valeur marchande de 800 000 $, un prix de base rajusté de 10 000 $ ainsi qu'un capital versé de 10 000 $. En vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, l'actionnaire sera présumé avoir disposé de la totalité de ses biens immédiatement avant son décès[2] lui occasionnant un gain en capital de 790 000 $. Lorsque les héritiers se verront attribuer personnellement les biens de GESCO, ils payeront un dividende de liquidation[3]. Ce dividende présumé causera une double imposition. Voici les conséquences fiscales présentées dans le tableau[4] :

M. MALENPOINT		
Gain en capital imposable	Produit de disposition	800 000
Impôt : 197 382 $ **(A)**	Moins : Prix de base rajusté	(10 000)
(taux combiné de 49,97 %)	Gain en capital	790 000
	Taux d'inclusion	50 %
	Gain en capital imposable	395 000
LA SUCCESSION		
Dividende réputé	Argent reçu	800 000
Impôt : 304 466 $ **(B)**	Moins : capital versé	(10 000)
(taux combiné de 38,54 %)	Dividende réputé	790 000
Impact fiscal total **(A)** + **(B)** : 501 848 $		

La situation de double imposition surviendra lorsque la succession ne sera pas en mesure de vendre les actions à un tiers.

La situation de double imposition surviendra lorsque la succession ne sera pas en mesure de vendre les actions à un tiers. Effectivement, la succession obtient les actions avec un PBR égal à la JVM[5]. Lors de la vente à un tiers, le gain en capital sera nul et aucun impôt ne sera payable. Dans le cas d'une société de placements, aucun acheteur ne voudra acheter de telles actions. Le risque de double imposition est transféré à la succession et il sera toujours présent dans le cas d'une société de gestion[6].

Nous constatons que sur une JVM de 800 000 $, le gouvernement aura récolté 501 848 $ en impôt, soit une imposition de l'ordre de 62,7 %. Ce pourcentage ne tient pas compte de l'impôt latent sur les biens de GESCO et présume que le choix du paragraphe 164(6) L.I.R. n'est pas effectué. Il devient donc évident qu'une forme de planification sera nécessaire afin de contrer l'effet de la double imposition. Comme le mentionnait Louis Jeannotte : « Quelle collectivité aspire à imposer deux fois la même richesse ou le même revenu? »[7]. Il existe essentiellement deux façons d'éviter une double imposition. Il y a l'utilisation du paragraphe 164(6) L.I.R. et la technique du pipeline. Dans le cadre du présent ouvrage, nous nous concentrons uniquement sur la technique du pipeline.

2. CHOIX : ÉLIMINATION DU GAIN EN CAPITAL OU DU DIVIDENDE

Le tableau suivant illustre l'évolution des taux d'imposition de 2012 à 2014.

TAUX D'IMPOSITION MARGINAUX COMBINÉS POUR LES PARTICULIERS AU QUÉBEC

Année	Gain en capital	Dividendes déterminés	Dividendes non déterminés
2012	24,11 %	32,81 %	36,35 %
2013	24,99 %	35,22 %	38,54 %
2014	24,99 %	35,22 %	39,78 %

Il ressort que le gain en capital est plus avantageux que le dividende au Québec actuellement. Cependant, ce ne fut pas toujours le cas. Il y a quelques années, le dividende était le plus attrayant. De plus, la situation n'est pas nécessairement la même dans les autres provinces canadiennes.

Des deux techniques de planification post mortem qui évitent la double imposition, celle du paragraphe 164(6) L.I.R. permet d'éviter le gain en capital et celle du pipeline élimine le dividende présumé. Compte tenu que le gain en capital est actuellement imposé à des taux moindres que le dividende, l'analyse de la technique du pipeline prend tout son sens.

3. LA TECHNIQUE DU PIPELINE

La présente section a pour objectif de décrire, étape par étape, une planification de type pipeline. Au moment du décès de M. Malenpoint, la succession constitue une nouvelle société de gestion (ci-après « NOUCO ») et souscrit à cent actions ordinaires de son capital-actions pour un montant de cent dollars. Ensuite, la succession vend les actions qu'elle détient dans le capital-actions de GESCO en faveur de NOUCO qui lui émet en contrepartie un billet à demande d'un montant équivalent à la JVM des actions vendues, soit 800 000 $. Par la suite, il faudra soit fusionner[8] GESCO et NOUCO, soit liquider[9] GESCO dans NOUCO. Dans les deux cas, aucun impôt ne sera payable[10]. L'opération suivante consiste à rembourser le billet à payer à la succession. Ce remboursement peut s'effectuer en argent comptant ou à même les biens de NOUCO. Cette dernière option amène alors une disposition imposable pour NOUCO. Finalement, nous pouvons procéder à la dissolution de NOUCO. Cette étape n'étant pas obligatoire,

nous pouvons aussi continuer à utiliser NOUCO afin d'effectuer des placements selon les besoins de chaque cas. Cette planification aura permis de conserver seulement le gain en capital de M. Malenpoint et d'éviter le dividende présumé pour la succession. Le tableau suivant présente le sommaire des impacts fiscaux suite à cette planification[11] :

M. MALENPOINT		
Gain en capital imposable	Produit de disposition	800 000
Impôt : 197 382 $ **(A)**	Moins : Prix de base rajusté	(10 000)
(taux combiné de 49,97 %)	Gain en capital	790 000
	Taux d'inclusion	50 %
	Gain en capital imposable	395 000
LA SUCCESSION		
Aucun dividende réputé, car les biens ont été distribués à la succession par le remboursement du billet à payer.		
Impact fiscal total **(A)** : 197 382 $		

Au net, cette planification permet une économie d'impôt de l'ordre de 304 466 $, soit le montant du dividende présumé de la succession sans la technique du pipeline.

4. POSITION ADMINISTRATIVE DE L'ARC QUANT AU PIPELINE

L'ARC a eu l'occasion de se prononcer sur la technique du pipeline dans le cadre de plusieurs interprétations techniques. Elle n'est pas nécessairement contre cette planification, mais elle fixe plusieurs exigences. Cette section a pour objectif de les examiner plus en détail.

L'ARC est à la recherche de plusieurs critères afin d'accepter le pipeline. Le non-respect de l'un d'eux amène l'ARC à attaquer la transaction et à émettre une cotisation. De façon succincte, voici les éléments recherchés :

- GESCO doit demeurer une entité juridique distincte (i.e. que cette société n'est pas liquidée dans une autre société ou fusionnée avec une autre société) pour une période d'au moins une année[12].
- Durant cette période d'une année, GESCO doit maintenir ses activités. Il faut donc qu'elle continue à exploiter son entreprise de la même façon qu'elle le faisait auparavant[13].
- Sans être une exigence, le fait de continuer à utiliser NOUCO pour détenir, gérer et transiger divers placements suite à la planification ainsi que le remboursement progressif du billet aident à l'obtention d'une décision favorable.[14]
- Dans le cas où les liquidités constituent le seul actif d'une société de gestion et qu'elles sont distribuées aux actionnaires sans le paiement d'un dividende, l'ARC a indiqué qu'elle attaquerait cette planification en vertu du paragraphe 84(2) L.I.R.[15]. Cette position est confirmée dans plusieurs interprétations techniques[16].

Une constante ressort de l'analyse de l'ensemble des positions administratives de l'ARC. Lorsqu'elle se prononce sur une planification du type pipeline, elle donne toujours son opinion sur l'application de l'article 84.1 L.I.R., du paragraphe 84(2) L.I.R. ainsi que du paragraphe 245(2) L.I.R.

L'ARC stipule que l'exigence de l'entité juridique distincte ainsi que le maintien des activités pendant une période d'une année faisaient partie des opérations projetées d'interprétations techniques précédentes[17] et qu'il ne s'agit pas d'une obligation. Toutefois, celle-ci admet qu'elles ont contribué à l'acceptation de la transaction pipeline.

Dans les interprétations techniques les plus récentes émises par l'ARC[18], le délai exigé est hachuré dans le texte, ce qui rend impossible la lecture du délai exigé. Il n'est plus indiqué que la période d'attente doit être d'au moins une année. Cette évolution de la position administrative porte à croire qu'un délai plus court est accepté, bien qu'en doutent certains auteurs[19].

Il est important de comprendre qu'il n'y a aucune jurisprudence traitant spécifiquement de la technique du pipeline. Jusqu'à présent, les planificateurs fiscaux préfèrent se plier aux exigences de l'ARC.

CONCLUSION

À titre de conseillers fiscaux, il est de notre devoir de recommander la planification la plus avantageuse pour nos clients. Le pipeline n'est pas nécessairement la technique à utiliser dans toutes les situations, mais nous devons l'employer lorsque c'est opportun.

Rappelons que l'objectif de cet article consiste à comprendre l'utilité de la technique du pipeline et d'exposer la position de l'ARC. Néanmoins, un problème provient du fait que les autorités fiscales ont une position qui n'est pas en accord avec celle des praticiens du milieu. De plus, il n'existe aucune cause ayant été portée devant les tribunaux qui traite spécifiquement de cette planification. Par conséquent, deux choix s'offrent aux contribuables : suivre les directives fournies par les autorités fiscales ou persister et courir le risque de devoir défendre leur position devant les tribunaux.

À titre de conseillers fiscaux, il est de notre devoir de recommander la planification la plus avantageuse pour nos clients. Le pipeline n'est pas nécessairement la technique à utiliser dans toutes les situations, mais nous devons l'employer lorsque c'est opportun. Toutefois, la position de l'ARC est claire. Si nous ne respectons pas ses exigences, la transaction sera automatiquement cotisée. Il s'agit bien sûr du genre d'information que nous devons communiquer au client. Pour certains d'entre eux, le risque de débattre de l'affaire devant les tribunaux est suffisant pour ne pas aller de l'avant avec un pipeline classique.

Pour toutes ces raisons, ce sujet a fait couler beaucoup d'encre et ne semble pas avoir fini de le faire. Tant et aussi longtemps qu'un contribuable n'aura pas le courage de confronter le gouvernement, nous risquons fort possiblement de continuer à mettre en place des planifications adaptées à la position de l'ARC qui n'optimisent pas totalement la situation de notre client.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

[1]Éric Bélanger est comptable et fiscaliste. Il travaille comme professeur de fiscalité à l'Université du Québec à Chicoutimi.
[2]Par. 70(5) L.I.R.
[3]Par. 88(2) L.I.R.
[4]Puglièse, Claudine, « Planification post mortem et successorale – Mise à jour » dans Congrès 2007, Montréal, Association de planification fiscale et financière, 2007.
[5]Supra note 2.
[6]Jeannotte, Louis, « Planification fiscale post mortem : Comment éviter la double imposition » dans Congrès 2003, Montréal, Association de planification fiscale et financière, 2003.
[7]Supra note 6.
[8]Art. 87 L.I.R.
[9]Art. 88 L.I.R.
[10]Art. 87 L.I.R. et art. 88 L.I.R.
[11]Supra note 4.
[12]ARC, Interprétation technique 2006-0170641E5, « Distribution of Corporate Property » (29 juin 2006) (CCH, Tax Window Files).
[13]Interprétation technique 2006-0170641E5, supra note 12.
[14]ARC, Interprétation technique 2002-0154223, « Post Mortem Planning » (13 novembre 2002) (CCH, Tax Window Files).
[15]Moraitis, Nick et Manu Kakkar, « Planification post-mortem : Du nouveau concernant l'opération pipeline » (avril 2011) 11:2 Actualités fiscales pour les propriétaires exploitants.
[16]ARC, Interprétation technique 2010-0389551R3, « Post-Mortem Planning – Withdrawal of Ruling » (12 novembre 2010) (CCH, Tax Window Files); ARC, Interprétation technique 2009-0326961C6, « Distribution of Corporate Property » (9 octobre 2009) (CCH, Tax Window Files).
[17]ARC, Interprétation technique 2005-0142111R3, « Post Mortem Planning » (2 novembre 2005) (CCH, Tax Window Files); ARC, Interprétation technique 2002-0154223, « Post Mortem Planning » (13 novembre 2002) (CCH, Tax Window Files).
[18]ARC, Interprétation technique 2010-0388591R3, « Post Mortem Planning » (4 avril 2011) (CCH, Tax Window Files); ARC, Interprétation technique 2010-0377601R3, « Post Mortem Planning » (11 novembre 2010) (CCH, Tax Window Files).
[19]Voir notamment Yager, Jim, « Planification post mortem d'opérations pipeline » (mai 2011) 19:5 Faits saillants en fiscalité canadienne.

Le partenariat : Renouveau et défis dans les relations patronales-syndicales

Jean-François Tremblay, Ph. D.
Université du Québec en Outaouais

1. PROBLÉMATIQUE

Le terme « partenariat » se voit associé dans la littérature en relations industrielles à une nouvelle approche des relations de travail qui serait plus participative, plus coopérative et moins conflictuelle.

Au cours des dernières années, bon nombre d'expériences coopératives novatrices sont survenues entre employeurs et salariés. Plusieurs auteurs mentionnent que la coopération patronale-syndicale constitue la voie à privilégier afin de relever les défis de l'économie des années 2000[1]. Solution optimale afin de rencontrer à la fois les attentes de rentabilité des détenteurs du capital et les aspirations de démocratie industrielle des salariés, le partenariat entre employeurs et syndiqués devient dès lors pour certains le nouveau modèle de relations de travail à privilégier pour les années à venir. Apparu au début des années 1980 dans les dictionnaires de langue courante, le terme « partenariat » se voit associé dans la littérature en relations industrielles à une nouvelle approche des relations de travail qui serait plus participative, plus coopérative et moins conflictuelle. Émergeant d'un contexte idéologique prônant une transformation des relations antagonistes entre les acteurs sociaux vers une plus grande collaboration, la notion de partenariat est associée à de meilleures relations entre ces mêmes acteurs. La perspective d'un renouveau et d'une plus grande complicité dans les relations entre patrons et syndiqués semblent trouver preneur autant chez les praticiens que chez les académiciens.

Toutefois le concept de partenariat reste à ce jour un objet d'étude relativement embryonnaire et en cours d'élaboration conceptuelle. La désignation nominale du concept associé à diverses expériences de coopération souvent complexes et hétérogènes sème également la confusion sur la substance réelle du terme. C'est pourquoi il importe de s'y intéresser dans le cadre de la présente recherche et de proposer certaines pistes pouvant permettre une compréhension plus éclairante et structurante de cette notion complexe. Plus spécifiquement, le présent article propose 1) une description des différentes dimensions/composantes du partenariat patronal-syndical telles qu'identifiées dans la littérature scientifique et professionnelle; 2) la formulation pour fin de vérification d'une série de propositions de recherche concernant 8 composantes du construit de partenariat patronal-syndical regroupées en trois dimensions (nature, contenu et forme des ententes de partenariat); 3) l'étude de trois organisations ayant contracté des ententes de partenariat avec leurs salariés et finalement 4) une analyse transversale des attributs du partenariat observés dans les trois cas.

2. DIMENSIONS/COMPOSANTES DU PARTENARIAT PATRONAL-SYNDICAL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

2.1 Nature des ententes de partenariat

2.1.1. Statut des salariés

On souligne la nécessité d'une redistribution du pouvoir au sein de l'organisation en faveur des employés et de leurs représentants désignés dans le cadre d'ententes de partenariat.

Il est mis en perspective dans la littérature que les ententes découlant d'un partenariat nécessitent une nouvelle reconnaissance du statut de chacun des acteurs et notamment celui de l'acteur syndical. On souligne la nécessité d'une redistribution du pouvoir au sein de l'organisation en faveur des employés et de leurs représentants désignés dans le cadre d'ententes de partenariat.

Cette redistribution devrait amener une revalorisation du rôle et de la place des salariés (et du syndicat) au sein de l'organisation et doit donc être considérée comme un attribut important des ententes de partenariat. Cette nécessité de transformer l'alliance traditionnelle et de revaloriser le statut de l'acteur syndical est au cœur même du concept de partenariat. C'est pourquoi il serait donc possible de trouver dans les ententes de partenariat *un ou des énoncés affirmant le nouveau rôle des salariés au sein de l'organisation et la nature de ce statut* (position 1).

2.1.2. Établissement d'un lien de confiance

L'établissement d'un lien de confiance suffisamment « solide » entre les parties dans les expériences nécessitant la collaboration entre patrons et salariés est nécessaire afin de rompre la dynamique de méfiance qui caractérise bien souvent les relations traditionnelles entre les acteurs industriels. Dans la même veine, plusieurs auteurs mentionnent que si par le passé, la méfiance était souvent inhérente dans les rapports entre les acteurs, il devient impératif d'établir un lien de confiance solide entre les partenaires afin d'instituer un véritable partenariat entre eux. Le risque de voir l'une des parties poser un geste inattendu qui entraînerait un préjudice pour l'autre partie devrait se voir considérablement réduit lorsqu'employeurs et salariés évoluent en partenariat. Dès lors, la négociation de l'entente de partenariat par des agents qui cherchent à établir un lien de confiance entre eux *n'auront pas besoin de l'intervention d'un tiers, pas plus qu'un recours à des moyens de pression tels que la grève et le lock-out afin d'arriver à une entente* (position 2).[2]

2.1.3 Partage de l'information

La signature d'une entente de partenariat serait conditionnelle à cette ouverture des parties concernant la transmission de l'information pertinente durant les négociations.

Si traditionnellement il existe une asymétrie favorable à l'employeur dans la connaissance de l'information pertinente sur l'organisation, il importe qu'il existe un partage fluide de l'information dans le cadre des ententes de partenariat. L'entente de partenariat devrait comprendre des mécanismes d'accès à l'information plus substantiels. La signature d'une entente de partenariat serait conditionnelle à cette ouverture des parties concernant la transmission de l'information pertinente durant les négociations. Il nous importe donc de vérifier spécifiquement l'introduction de nouveaux processus qui visent à fournir aux salariés de l'information traditionnellement réservée à l'employeur. *Les conventions collectives associées aux ententes de partenariat devraient donc comprendre des dispositions qui mentionnent que l'employeur met à la disposition des salariés les données opérationnelle, financière et stratégique de l'entreprise* (position 3)[3].

2.2 Contenu des ententes de partenariat

2.2.1. Nouvelles dispositions structurantes

Le partenariat renvoie à une conception « gagnant-gagnant » des relations patronales-syndicales. Pour les auteurs qui s'intéressent au partenariat patronal-syndical, il importe qu'il puisse y avoir dans l'entente de partenariat des gains de part et d'autre qui deviennent alors des gains structurants pour les acteurs. Plus de flexibilité pour l'employeur en échange d'une meilleure protection de l'emploi ou un partage de la plus-value pour les salariés semblent être les enjeux les plus importants proposés dans la littérature. Dans cette optique, *l'entente de partenariat comporterait de nouvelles dispositions qui permettraient à l'employeur d'obtenir, par exemple, une plus grande flexibilité fonctionnelle ou salariale, alors que les employés auraient une plus grande part de la plus-value de l'entreprise, ou encore, une meilleure protection de l'emploi* (position 4).

2.2.2. Partage conjoint des responsabilités

La littérature sur les expériences novatrices de coopération patronale-syndicale montre l'importance d'instituer des mécanismes de codécision afin de responsabiliser conjointement les parties et favoriser l'implication des salariés. C'est par l'instauration de mécanismes de codécision à tous les niveaux de l'organisation qu'il est possible de transformer les rapports sociaux au sein des organisations pour dépasser la simple logique de l'acceptation ou de la contestation des décisions de l'employeur en permettant aux salariés d'être partie prenante des

différents processus organisationnels tout en favorisant des réflexes de conscientisation et d'imputabilité chez ces derniers. La codécision rééquilibre le pouvoir au sein de l'organisation créant ainsi une nouvelle dynamique qui tend à rapprocher les parties. *La présence de mécanismes de codécision devrait pouvoir s'observer à partir des dispositions concernant les comités formellement reconnus dans le texte de la convention collective* (position 5*). Ces comités devraient également être paritaires afin d'actualiser un véritable partenariat* (position 6) et doivent *être présents aux différents niveaux de l'organisation milieu de travail, institutionnel et stratégique)* (position 7).

2.3. Forme des ententes de partenariat

2.3.1 Durée de l'entente

Cherchant à établir des engagements communs sur une plus longue période afin d'atteindre les objectifs fixés de part et d'autre, l'entente de partenariat est difficilement réalisable dans le cadre d'une convention collective traditionnelle. Considérant les difficultés inhérentes à l'implantation des mécanismes de coopération patronale-syndicale et leur fragilité, il importe que l'entente puisse inclure l'idée de pérennité afin de favoriser la concrétisation du partenariat. De plus, la stabilité organisationnelle qu'offre une entente de longue durée favorise l'innovation dans les règles de travail. Par ailleurs, on note que les innovations découlant de la coopération patronale-syndicale apparaissent et disparaissent souvent au gré des changements environnementaux, faisant en sorte de rendre aléatoire le succès des expériences de coopération. Nos attentes sont donc de retrouver *des dispositions conventionnelles qui témoignent de la volonté des parties à s'engager sur une longue période dans le cadre de l'entente de partenariat* (position 8).

3. MÉTHODOLOGIE

Pour les fins de cette étude exploratoire, nous avons étudié le cas de trois organisations de secteurs économiques distincts (municipal, pâtes et papiers et transformation alimentaire) ayant contracté des ententes de partenariat avec leurs employés. Par différentes méthodes de collecte des informations, soit l'analyse de contenu et l'entretien semi-directif, nous avons vérifié le bien-fondé de nos propositions de recherche. Afin de distinguer les particularités propres aux ententes de partenariat, nous avons effectué une comparaison entre la convention collective qui tient lieu d'entente de partenariat et celle qui fut signée lors de la précédente ronde de négociation avec une grille d'analyse conçue à cet effet. Cette comparaison nous permet de voir « émerger » des éléments particuliers ajoutés à la convention collective qui témoigneront de la nature et du contenu de l'entente de partenariat[4]. De plus, des entretiens semi-directifs ont été effectués avec les directeurs des relations de travail et les vice-présidents des syndicats des trois organisations étudiées. Des entrevues effectuées avec les représentants des parties avaient comme principaux objectifs de confirmer notre compréhension des modalités introduites dans les conventions collectives ainsi que d'approfondir certaines dimensions reliées au concept de partenariat comme la nature du lien de confiance avec les parties, le statut des salariés de même que les finalités recherchées par les parties dans le cadre du partenariat. Les entrevues, d'une durée approximative d'une heure trente minutes, furent complétées par des entretiens téléphoniques afin de valider l'analyse. Il est à noter que les intervenants rencontrés furent tous directement impliqués dans l'élaboration des ententes de partenariat.

Afin d'identifier les ententes patronales-syndicales qui renferment des modalités de partenariat, nous avons retenu celles qui ont déjà fait l'objet d'une analyse de contenu par des chercheurs en relations industrielles et qui ont été qualifiées, par ces mêmes chercheurs, d'ententes de partenariat ou de contrat social. Par la suite, notre souci fut de considérer des ententes qui avaient cours depuis un certain temps. La considération d'une entente signée trop récemment (moins d'un an) rendrait équivoque les constats fournis par les acteurs impliqués dans le partenariat patronal-syndical.

4. DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 Présentation du cas 1 : Une municipalité

L'analyse comparative des conventions collectives de cette municipalité nous a permis de constater la présence de plusieurs dispositions qui convergent vers les postulats théoriques du partenariat patronal-syndical.

Cette municipalité connaît depuis les dernières décennies de profonds changements qui ont modifié de manière importante son visage sociodémographique. La municipalité est confrontée à d'importants défis en matière de relations de travail. Les multiples conflits de travail survenus au cours des dernières années entre elle et ses salariés regroupés dans une section locale du Syndicat canadien de la fonction publique ont, par le passé, stéréotypé l'état des relations employeur-employés de cette organisation. Cependant, une volonté émanant des dirigeants politiques de même que de la part des dirigeants syndicaux a amené les parties à réformer leurs relations en tentant d'instituer entre elles un partenariat durable qui viserait à favoriser l'atteinte des objectifs particuliers de ces dernières. La convention collective tenant lieu d'entente de partenariat a une durée de 5 ans et comprend plusieurs nouvelles dispositions qui instituent les modalités et les finalités du partenariat. Il appert cependant que l'implantation de ce nouveau mode relationnel se heurte à une culture de confrontation et à un historique de relations de travail marqué par les conflits qui rendent difficiles la concrétisation des changements souhaités.

L'analyse comparative des conventions collectives de cette municipalité nous a permis de constater la présence de plusieurs dispositions qui convergent vers les postulats théoriques du partenariat patronal-syndical. Les dispositions de l'article 40, article qui a pour titre : « entente de partenariat », traitent spécifiquement et exclusivement du partenariat patronal-syndical. Plusieurs éléments qui y sont contenus reflètent parfaitement les prémisses et les principes du partenariat qui sont présentés dans la littérature, notamment la création de comités conjoints au niveau des lieux de travail et au niveau corporatif (art.40.04). Par ailleurs, l'article 39 sur la réorganisation du travail et la productivité constitue également une innovation de la dernière convention collective qui se doit d'être étroitement associée à l'entente de partenariat. Celui-ci précise diverses modalités qui permettent aux acteurs de mieux instituer les principes généraux du partenariat prévus à l'article 40. Il nous importe de mentionner que les dispositions des articles 39 et 40, sont des nouveautés inexistantes dans la précédente convention collective.

4.2 Présentation du cas 2 : Une papetière

Cette papetière québécoise est située en Mauricie. Les deux tiers de ses salariés sont des employés de production et de maintenance regroupés dans des unités locales affiliées à UNIFOR. Cette usine fut fermée en juin 1992 par ses anciens propriétaires et fut rachetée en 1993 par le Fonds de solidarité de la fédération des travailleurs du Québec qui en devint à ce moment le propriétaire unique. Conformément à sa politique d'investissement et de capitalisation, le Fonds se départit rapidement de ses actions au cours des années qui suivirent l'achat de l'entreprise pour les céder à un investisseur privé dont la philosophie de gestion concorde avec les principes directeurs du Fonds qui sont entre autres, la participation, l'implication et la formation des travailleurs de même que le partage des profits avec ces derniers.

L'analyse des données du cas 2 semble révéler l'existence d'un réel partenariat patronal-syndical mais dont l'essence peut difficilement se révéler à partir des seuls textes conventionnés. Conformément à la philosophie du Fonds, les salariés se sont retrouvés dans une organisation prônant la participation et l'implication intensives des salariés.

L'analyse des données du cas 2 semble révéler l'existence d'un réel partenariat patronal-syndical mais dont l'essence peut difficilement se révéler à partir des seuls textes conventionnés. Conformément à la philosophie du Fonds, les salariés se sont retrouvés dans une organisation prônant la participation et l'implication intensives des salariés. Ces mêmes salariés pouvaient même devenir coactionnaires de l'entreprise, via le Fonds, créant ainsi un lien avec l'employeur qui tend vers un partenariat d'affaire. Cette approche participative s'est

également poursuivie lors du rachat de l'entreprise. On note toutefois que plusieurs modalités du partenariat ne sont pas conventionnées car les mécanismes de participation s'avèrent inhérents aux pratiques de gestion et ne font pas l'objet de dispositions dans la convention collective d'une durée de 4 ½ ans. À cet effet, les intervenants rencontrés nous ont toutefois souligné à maintes reprises qu'ils évoluaient en partenariat mais que la convention collective n'était pas nécessairement l'instrument approprié afin d'instituer ce mode relationnel.

4.3 Présentation du cas 3 : Une entreprise de transformation alimentaire

L'analyse du cas 3 permet d'inférer l'existence d'un réel partenariat patronal-syndical. L'étude comparative des conventions collectives ainsi que les commentaires recueillis en entrevue nous laissent voir qu'il existe de nouvelles dispositions conventionnées et des pratiques de gestion qui favorisent une implication substantielle des salariés dans la gestion.

L'entreprise est une multinationale spécialisée dans la fabrication de chocolat de haute qualité et de produits dérivés du cacao. Possédant 40 usines réparties dans 25 pays et employant près de 7 500 personnes, l'entreprise est un leader mondial dans l'industrie de la transformation du cacao. Animé par une volonté de consolider sa position de leader mondial, l'entreprise mise autant sur la recherche et le développement, l'innovation dans les méthodes de production du chocolat que dans une philosophie de relations de travail qui postule les bienfaits et la puissance du développement des compétences individuelles, l'implication des employés, l'ouverture dans les communications et la transmission de l'information, la créativité et l'innovation. Ce sont ces valeurs corporatives qui ont animé les dirigeants de l'usine québécoise située en Montérégie à signer un contrat social d'une durée de 6 ans avec leurs employés syndiqués affiliés à la CSN. La signature d'une telle entente était non seulement nécessaire afin de souscrire aux principes des dirigeants du groupe, mais également afin de réformer les relations de travail au sein de l'usine qui, depuis les années 1970, étaient, au dire des intervenants rencontrés, fort mauvaises[5]. Un investissement de 25 millions de dollars par la maison mère dans l'usine de St-Hyacinthe était conditionnel à la signature d'une convention collective de longue durée qui refléterait et opérationnaliserait cette philosophie de gestion. L'usine, dont la santé financière est excellente, souscrit aujourd'hui aux principes directeurs de gestion de la maison mère et forge des relations de travail hautement dynamiques et participatives avec ses employés.

L'analyse du cas 3 permet d'inférer l'existence d'un réel partenariat patronal-syndical. L'étude comparative des conventions collectives ainsi que les commentaires recueillis en entrevue nous laissent voir qu'il existe de nouvelles dispositions conventionnées et des pratiques de gestion qui favorisent une implication substantielle des salariés dans la gestion ainsi qu'une ouverture dans les communications et dans la transmission de l'information qui tendent vers les préceptes normatifs présentés dans la littérature sur le partenariat patronal-syndical. L'étude comparative des deux conventions collectives montre l'introduction de diverses clauses inexistantes dans l'entente précédente qui formalisent le partenariat entre les acteurs organisationnels. Se retrouvant sous le sous-titre « Contrat social et de travail de longue durée » en ouverture de la convention collective, cette section de l'entente regroupe les modalités de l'entente de partenariat. Les sous-sections du contrat social portent les titres de « Préambule » (A), « Négociation continue et processus de résolution de problèmes » (B), « Comité des Relations Industrielles » (C), « Formation et de la qualification », « Réorganisation du travail », « Réorganisation des mouvements de main-d'œuvre » (D) et « Communication » (E). Ce sont sous ces thèmes que l'on retrouve la majorité des dispositions contractuelles négociées entre les parties dans le cadre de l'entente de longue durée.

4.4 Analyse transversale des résultats

4.4.1 Vérification des propositions se rapportant à la nature des ententes de partenariat

Tous les intervenants rencontrés ont affirmé l'importance du lien de confiance dans l'expérience de partenariat. Par ailleurs, nous avons également constaté que dans les trois cas, le partenariat patronal-syndical amène une évolution positive de la perception du lien de confiance.

Nous avons trouvé un énoncé déclaratoire affirmant un nouveau statut pour les salariés (P1) dans deux des trois conventions collectives analysées : les conventions du cas 1 (art. 39.01 et 40.01) et du cas 3 (section A). Les termes « partenaire », « partenaires nécessaires », « partenaire premier » et « partenaires privilégiés » sont les substantifs et les qualificatifs consignés dans les conventions collectives afin de signifier le nouveau rôle des salariés. Bien qu'inexistante dans la convention collective du cas 2, cette dimension du nouveau statut des salariés s'est révélée d'une importance significative lors de l'analyse des entrevues. Le caractère implicite de ce changement dans le rôle des salariés n'amène pas, selon les intervenants rencontrés, la nécessité de le signifier dans la convention collective. Nous retenons donc que cette dimension du partenariat possède des assises empiriques bien qu'elle puisse être absente de la convention collective.

La proposition 2 sur le lien de confiance se voit vérifiée partiellement et amène une analyse équivoque des résultats. Il appert qu'aucun des trois cas n'a permis de confirmer pleinement notre proposition rattachée au lien de confiance. Dans le cas 1 et 3, les ententes prirent plus de temps à être négociées et ont requis l'intervention d'un tiers. La présence de facilitateurs dans le processus de négociation fut requise dans les deux cas. Toutefois, les entrevues nous ont permis de constater l'importance cruciale de cette dimension du partenariat. Tous les intervenants rencontrés ont affirmé l'importance du lien de confiance dans l'expérience de partenariat. Par ailleurs, nous avons également constaté que dans les trois cas, le partenariat patronal-syndical amène une évolution positive de la perception du lien de confiance, bien que cette évolution puisse être lente, comme dans le cas 1. Nous croyons que le manque de linéarité dans les résultats associés à la proposition 2 découle des limites de nos indicateurs de cette notion qui est, rappelons-le, complexe et dont l'opérationnalisation pose un défi. Nous retenons donc que l'établissement d'un lien de confiance est une dimension fondamentale du partenariat patronal-syndical, mais que son opérationnalisation, dans des études subséquentes, demande à être raffinée.

La possibilité que les salariés aient accès à plus d'information (P3) se voit vérifiée dans deux des trois cas avec cependant deux nuances importantes. Dans les trois cas étudiés, ce ne sont pas les salariés pris individuellement qui ont reçu plus d'information mais bien le syndicat comme représentant institutionnel. Bien que les raisons varient d'un cas à l'autre, on remarque que l'accès direct pour les salariés à plus d'information pertinente généralement réservée à l'employeur sur la condition de l'entreprise n'était pas vraiment instauré lors de la négociation de l'entente de partenariat. Deuxièmement, seulement les cas 2 (art 5.01 et lettre d'entente no 3) et 3 (section A, B et E) nous amènent à conclure qu'il y a eu un réel partage de l'information avec les salariés ou avec leurs représentants. L'analyse du cas 1 démontre qu'il n'y a pas eu vraiment plus d'information transmise aux salariés. Par ailleurs, bien qu'il n'existe aucun mécanisme conventionné dans la convention collective du cas 2, les salariés ont quand même accès à l'information de nature stratégique via leur représentant au conseil d'administration. Toutefois, l'analyse des deux autres cas montrent clairement que le partage de l'information stratégique n'est pas institué entre les acteurs même s'il existe des mécanismes conventionnés à cet effet. Nous retenons donc que le partenariat patronal-syndical amène la création de mécanismes novateurs de transmission de l'information permettant aux salariés de mieux apprécier la condition de leur organisation.

4.4.2 Vérification des propositions se rapportant au contenu des ententes de partenariat

La proposition 4 se voit spécifiquement vérifiée dans deux des trois cas. À cet effet, on remarque à la section F) sur les mouvements de main-d'œuvre de la convention collective du cas 3, la possibilité pour l'employeur de recourir à une équipe de travail dite « volante » pour les surcroîts de travail et un plancher d'emploi pour les salariés. Toutefois, il appert que l'analyse du cas 1 (art. 1.02; 5.10; 39.01; 40.01) nous montre qu'en nombre absolu, les salariés ont vu leur plancher d'emploi diminué alors que dans le cas 2 (art. 8 et lettre d'entente no 21), la protection de l'emploi des salariés passe essentiellement par une restriction dans le droit à la sous-traitance pour l'employeur. Mentionnons cependant qu'à aucun moment, les intervenants syndicaux rencontrés en entrevue n'ont mentionné qu'ils sentaient que les dispositions négociées à ce sujet entraînaient une baisse dans la protection des emplois[6]. Nous retenons donc que plus de flexibilité fonctionnelle pour l'employeur en échange d'un

plancher d'emploi ou d'une restriction dans le recours à la sous-traitance semble être le compromis « gagnant-gagnant » associé aux trois ententes de partenariat étudiées. Ces observations, de même que les commentaires recueillis lors des entrevues, nous amènent à retenir que les ententes de partenariat doivent effectivement avoir des dispositions « accommodantes » pour chacun des partenaires bien qu'il soit difficile d'apprécier jusqu'à quel point ces innovations conventionnées constituent une réelle amélioration (ou une détérioration) de la condition des parties.

L'analyse agrégée des dispositions conventionnées nous montre que les ententes de partenariat amènent dans les trois cas la création de mécanismes de concertation patronale-syndicale qui prennent principalement la forme de comités paritaires « décisionnels ».

Les résultats des analyses associés aux propositions 5, 6 et 7 nous ont permis de soutenir partiellement les propositions. L'analyse agrégée des dispositions conventionnées nous montre que les ententes de partenariat amènent dans les trois cas la création de mécanismes de concertation patronale-syndicale qui prennent principalement la forme de comités paritaires « décisionnels »[7] dont les mandats ont essentiellement pour but de discuter d'enjeux concernant les changements organisationnels, les changements technologiques et les changements dans les processus de relations de travail. Par ailleurs, l'analyse détaillée des trois cas nous permet de constater que les objets du partenariat sont vastes et multiples mais qu'ils concernent rarement des enjeux d'ordre stratégique. Par exemple, l'entente propre au cas 1 montre que les dispositions des articles 39.01, 39.05 e) et 39.07 f) indiquent que les changements de nature technologique sont au cœur de l'entente. De la même façon, les dispositions conventionnelles des articles 39.01, 39.07 a), 39.07 c), 39.07 g) et 40.03 e) montrent l'ensemble des sujets se rapportant aux changements. La sous-traitance, l'amélioration de la prestation de travail, l'étude des nouvelles méthodes de travail et la recherche d'une organisation du travail qui permet une meilleure productivité sont quelques exemples des sujets de discussion qui découlent de l'entente de partenariat. Finalement, les dispositions des articles 39.08, 40.01, 40.02, 40.03 b), 40.03 f), 40.03 g) et 40.04 b) mettent en lumière de nouveaux mécanismes qui transforment les mécanismes de régulation des relations industrielles au sein de l'organisation. La renonciation à la procédure de grief concernant les dispositions de l'article sur la réorganisation du travail et la productivité, l'instauration des comités de partenariat, la nécessité de la paix industrielle sur une longue période, la médiation préventive et les nouveaux mécanismes de discussion patronale-syndicale sont autant d'innovations qui découlent de l'entente et qui transforment le procès de relation de travail. De la même façon, on retrouve dans la convention collective du cas 3 (sections A, B, C, D et E) des mécanismes de discussion permettant aux acteurs de se pencher sur des enjeux tels que la mise en place des changements requis en regard de la nouvelle technologie, l'analyse des postes, l'implantation de programmes d'amélioration continue, l'élaboration de programmes de formation, l'opportunité de recourir à la sous-traitance, la réaffectation des salariés mis à pied, la création d'équipes semi-autonomes, la réorganisation du travail, les processus de négociation continue et de résolution de problèmes et l'introduction d'un mécanisme d'arbitrage de l'offre finale. Dans le cas 2, les salariés semblent cependant peu préoccupés à s'impliquer au niveau stratégique de l'organisation. Une des raisons pouvant être avancée, et qui découle de l'analyse des entrevues, est à l'effet que les salariés font confiance aux dirigeants de l'entreprise. Ils sont toutefois impliqués au niveau des lieux de travail avec le comité sur l'automation (art. 7.01) et celui sur la description et la classification des nouveaux emplois (lettre d'entente no 22).

La constatation du peu de présence ouvrière au niveau stratégique va à l'encontre de la littérature sur le partenariat patronal-syndical qui nous laissait entrevoir la nécessaire participation des salariés au niveau stratégique, de même que des discussions sur des enjeux dits corporatifs. Il est donc nécessaire, à la lumière des constats empiriques de cette étude, de nuancer les considérations théoriques retenues jusqu'à présent qui proposaient explicitement la création de mécanismes codécisifs, la participation des salariés aux trois niveaux de l'activité industrielle et un apport des salariés dans les discussions reliées aux enjeux stratégiques. Dans les trois cas étudiés, ce sont les niveaux des lieux de

travail et institutionnel qui laisse place au partenariat patronal-syndical alors que l'implication au niveau stratégique est beaucoup plus « timide ».

4.4.3 Vérification de la proposition se rapportant à la forme des ententes de partenariat

Les conventions collectives du cas 1 (art. 40.04 b) et 3 (section A) renferment toutes deux une modalité qui exprime clairement la nécessaire longévité de l'entente (P8). Qui plus est, même s'il n'existe aucune disposition à cet effet dans la convention collective du cas 2, les intervenants rencontrés nous ont signifié qu'ils souhaitaient pouvoir s'entendre sur la signature d'une convention collective de longue durée lors du renouvellement de la prochaine convention. On peut donc retenir que les ententes de partenariat sont associées à des conventions de longue durée et qu'il existe chez les partenaires une propension à s'engager sur une longue période.

4.5 Synthèse de l'analyse

Nous présentons au tableau 2, la synthèse de l'analyse proposée précédemment. Reprenant les trois dimensions du construit et les propositions associées à chacune de ses composantes, nous proposons ici les résultats de l'analyse pour chacun des trois cas et cela, en regard de l'analyse des conventions collectives et des entrevues. Le tableau synthèse permet de constater que chacune des propositions de recherche, à l'exception de la septième, se voit soutenue par l'analyse des conventions collectives dans au moins deux des trois cas. Comme il n'existe pas de critère de décision précis pour ce type d'étude exploratoire, nous considérerons nos propositions de recherche comme étant soutenues lorsqu'elles se vérifient dans au moins deux des trois cas. Par ailleurs, la synthèse de l'analyse des résultats d'entrevues permet quant à elle de mettre en relief l'écart entre la règle conventionnée et les comportements tels que perçus par les intervenants.

Tableau 1 – Tableau synthèse de l'évaluation du partenariat

X: Proposition soutenue; X-:Jugé important mais non conventionné; O: Proposition infirmée; O+ : Conventionnée mais non-appliquée.

		CAS ET OUTILS D'ÉVALUATION					
		1		2		3	
DIMENSION	**PROPOSITION**	ANALYSE C.C.	ENTREVUE	ANALYSE C.C.	ENTREVUE	ANALYSE C.C.	ENTREVUE
NATURE DES ENTENTES	Statut du salariés (P1)	X	O+	O	X-	X	X
	Confiance: (P2)	ne s'applique pas	O	ne s'applique pas	X	ne s'applique pas	X
	Partage de l'information (P3)	X	O+	X	X	X	O+
CONTENU DES ENTENTES	Dispositions structurantes (P4)	X	O+	X	X	X	X
	Comités conjoints (P5)	X	X	X	X	X	X
	Mécanismes de codécisions (P6)	X	O+	X	X	X	X
	Niveau d'implication (P7)	O	O	O	X-	O	O
FORMES DES ENTENTES	Contrat de longue durée (P8)	X	X	O	X-	X	X

CONCLUSION

Nos analyses empiriques tendent également à démontrer que le partenariat patronal-syndical est un « *work in progress* » dont la forme optimale reste encore indéterminée.

Il appert que les composantes identifiées dans notre étude aient des assises empiriques dans les ententes de partenariat des trois cas étudiés. Il nous fut possible de retrouver de manière formelle dans les conventions collectives les composantes associées au construit. Toutefois, nos analyses tendent à démontrer que les salariés ou leur syndicat sont peu impliqués au niveau stratégique de l'organisation et dans les discussions qui relèvent de ce niveau. Dès lors, nous croyons que le construit proposé dans le cadre de cette recherche s'avère un référentiel théorique pertinent afin de qualifier une entente de partenariat. Nos analyses empiriques tendent également à démontrer que le partenariat patronal-syndical est un « *work in progress* » dont la forme optimale reste encore indéterminée. Nous avons cependant observé un réel élargissement des enjeux de la négociation entre employeur et salariés, de même qu'une conscientisation des acteurs face à leurs besoins communs et respectifs. Par ailleurs, il nous est possible de formuler une définition du partenariat patronal-syndical qui tient compte à la fois des considérations théoriques et empiriques révélées dans cette étude :

> *Le partenariat patronal-syndical est l'alliance formelle des acteurs industriels dans le cadre d'une entente bilatérale à moyen ou à long terme visant la réalisation d'objectifs communs dont les résultats escomptés pourront bénéficier aux partenaires tout en revalorisant le statut des salariés au sein de l'organisation. Le partenariat patronal-syndical est notamment caractérisé par une relation de confiance accrue entre les parties, une participation des salariés à tous les niveaux de l'organisation, un élargissement des enjeux de la négociation et un partage plus équilibré de certains pouvoirs et de certaines responsabilités traditionnellement conférés à l'employeur.*

Au terme de cet article, nous croyons apporter une contribution significative à l'étude du partenariat patronal-syndical malgré les limites inhérentes associées aux études exploratoires et aux études de cas. Dans un premier temps, nous avons été à même de conceptualiser sous forme de construit théorique la notion de partenariat patronal-syndical. Alors que plusieurs auteurs réfèrent au partenariat patronal-syndical, aucune étude n'a cherché jusqu'à ce jour à décrire le concept de manière précise. La considération du concept et de ses attributs comme un objet d'étude en soi peut donc se révéler comme étant un élément théorique pertinent dans notre compréhension de la nature et de l'évolution des rapports entre employeurs et salariés. De plus, au niveau méthodologique, notre étude suggère qu'il peut s'avérer problématique de ne considérer que le contenu des conventions collectives afin de conclure ou non à l'existence d'un réel partenariat patronal-syndical au sein d'une organisation. La seule considération de la règle écrite peut nous amener à sous-estimer l'ampleur du partenariat (comme dans le cas 2) ou à le surestimer (comme dans le cas 3).

Les intervenants rencontrés nous ont signifié que le partenariat était un but à atteindre; ils le considèrent plutôt comme un moyen d'atteindre des objectifs « traditionnels » comme la croissance et la rentabilité de l'organisation pour l'employeur et l'amélioration des conditions de travail et d'emploi pour les salariés.

Finalement, la description de trois cas aussi distincts permet d'apprécier la richesse et l'hétérogénéité des ententes de partenariat patronal-syndical, rejetant par le fait même le caractère univoque du concept. L'analyse de contenu des entrevues nous permet de constater que les intervenants jugent le partenariat patronal-syndical comme étant un outil malléable, un moyen pour arriver à une fin qui appartient à chacun des acteurs. Dans aucun des trois cas, les intervenants rencontrés nous ont signifié que le

partenariat était un but à atteindre; ils le considèrent plutôt comme un moyen d'atteindre des objectifs « traditionnels » comme la croissance et la rentabilité de l'organisation pour l'employeur et l'amélioration des conditions de travail et d'emploi pour les salariés.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

[1]Kochan, T.A., P.A. Adler, R.B. McKersie, A.E. Eaton, P. Segal et P. Gerhat. (2008). "The Potential an Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership". Industrial Relations. Vol. 47, nº1, p. 36-65.

[2]Bien sûr, cet indicateur s'avère imparfait afin de qualifier la confiance entre les parties. Toutefois, les entretiens effectués avec les représentants des parties devraient nous permettre de mieux circonscrire l'état du lien de confiance entre elles. La nature des données disponibles ne nous permet pas une meilleure opérationnalisation de cette composante.

[3]Mentionnons cependant qu'on pourrait observer une absence de telles spécifications dans la convention collective bien qu'effectivement les salariés aient accès à ces informations. L'information serait alors disponible indirectement via la présence de représentants syndicaux au conseil d'administration de l'entreprise ou par d'autres mécanismes.

[4]Nous avons également analysé des données colligées par les services de ressources humaines des différentes organisations sur le processus ayant conduit à ces ententes: à savoir, l'étape du règlement et la nature de l'intervention d'un tiers (si elle a eu lieu) dans le processus de négociation.

[5]Épée de Damoclès s'il en est une, la fermeture de l'usine italienne du Groupe pour cause de mauvaises relations de travail a certes influé, aux dires des intervenants rencontrés, sur leur propension à réformer leurs relations de travail pour les amener sur la voie de la coopération afin de solutionner les maux chroniques de relations de travail omniprésents depuis 30 ans. En fait, il appert que les multiples conflits qui caractérisaient l'usine québécoise étaient très mal perçus par les hauts dirigeants de la maison mère et que ces derniers ont identifié comme étant le principal défi, la réforme de leurs relations de travail qui amènerait les parties à « éradiquer » les conflits de travail et instaurer un partenariat entre elles.

[6]Notons qu'au moment des entrevues, nous avons explicitement fait référence aux clauses qui, selon nous, donnaient plus de flexibilité à l'employeur et celles procurant une meilleure protection des emplois. À la lumière de notre analyse, les intervenants auraient pu faire des nuances à ce sujet, mais aucun d'entre eux ne l'a fait. Ces derniers ont simplement corroboré notre analyse.

[7]Dans les trois cas, les décisions des comités se doivent d'être sanctionnées par les instances compétentes. Les entrevues révèlent cependant que les décisions de ces comités sont rarement renversées.

L'expérience de soi en travail social : l'éthique, entre sens et réalité

Didier Benoit[1], Christophe Zander[2] et Marc Jean[3]

INTRODUCTION

Poser la question de l'éthique en travail social, qui plus est du point de vue des cadres dirigeants, est-ce bien sérieux? On entend d'ici les contradicteurs zélés qui sauront rappeler que les temps sont à l'efficacité et à l'action ou encore au management et à la gestion. Supposent-ils que l'éthique n'est qu'un substitut commode à une vraie stratégie d'établissement ou encore que l'éthique ne se parle point, car elle va évidemment de soi? Face à ces réserves, la question mérite d'être reformulée et précisée. Les interrogations soulevées révèlent en effet un rapport malaisé du secteur social et médico-social à la question de l'éthique.

Il n'est pas d'imposer une leçon de morale. Il s'agit plutôt d'esquisser la manière dont le concept d'éthique est utilisé, voire manipulé dans notre secteur, comment ces usages finalement éludent en réalité la formulation d'une interrogation éthique et comment les considérations éthiques peuvent éclairer une réflexion de fond sur le rôle du travailleur social.

1. L'ÉTHIQUE : VRAIE QUESTION, FAUX DÉBAT

Parler d'éthique, c'est parler de cette Humanité relative de l'Un à l'Autre et vice-versa. C'est parler, selon les termes d'Hannah Arendt, de ces dimensions de notre Humanité qui ne sont pas « en l'Homme », mais « entre les Hommes ».

La question de l'éthique impose, à qui s'en saisit, d'être confronté à des interrogations complexes. L'Humanité, dans ce qu'elle a décliné de culture, de pensées et de modèles sociaux sur les cinq continents, n'a jamais eu cesse de remettre cette question sur l'ouvrage. Il est vrai que l'éthique, c'est d'abord la question de l'Autre. Or, l'Autre est la condition nécessaire de la propre humanité de l'individu. Sans Autre, il ne peut mettre en œuvre les dimensions de lui-même qui le caractérisent dans son humanité : sans altérité, pas de langage qui le traverse, pas d'histoire dans laquelle il s'inscrit, pas de politique dans laquelle il se projette. Parler d'éthique, c'est parler de cette Humanité relative de l'Un à l'Autre et vice-versa. C'est parler, selon les termes d'Hannah Arendt[4], de ces dimensions de notre Humanité qui ne sont pas « en l'Homme », mais « entre les Hommes ».

Cette inscription profonde et universelle de la question éthique dans l'Humanité, cette universalité du questionnement qui prend une tonalité et une actualité particulière pour qui se confronte, au nom d'un mandat social, à la souffrance ou à la fragilité de son semblable, ne peut que nous interroger. En effet, l'éthique, autant dans son contenu que sur le plan du processus, n'est-elle pas évidente dans nos pratiques? La question de l'éthique doit-elle dès lors se poser? À cela il convient de répondre sur le plan pratique autant que sur le plan épistémologique.

Commencer par la dimension pratique impose d'inviter le travailleur social à considérer simplement sa pratique professionnelle et le lieu de cette pratique, l'institution, voire l'organisation au sens générique du terme. Clément Rosset[5] aime à répéter que nous vivons dans le réel et son double, c'est-à-dire que nous nous basons parfois sur le monde non comme il est, mais comme nous disons qu'il est et qu'il devrait être. Vestiges sans doute de la pensée magique qui est celle de l'enfant et qui faisait confondre désir et réel. La pensée du travailleur social hélas n'est pas magique. Qui pourrait affirmer que le secteur social et médico-social est exempt de violence, d'injustice et d'arbitraire, comportements qui nient justement l'Humanité de l'Autre? Qui oserait nier que c'est le législateur plus que les acteurs sociaux qui bien souvent a pris l'initiative de préserver la dignité et

la sécurité des usagers? La faiblesse, le mensonge fondateur des travailleurs sociaux n'est-il pas de croire que parce qu'ils interviennent au nom de la solidarité, ils sont par essence ancrés dans le bien? Les travailleurs sociaux ne s'illusionnent-ils pas eux-mêmes en confondant identité professionnelle et identité personnelle? Comme d'autres professions, comme les soignants, les magistrats par exemple, les travailleurs sociaux seraient comme institués de façon immanente dans le bien. Par mandat, ils seraient comme adoubés, ordonnés dans le juste. La première réponse à apporter à l'évidence de l'éthique est donc d'ordre philosophique : au sens de Misrahi[6], regarder tout simplement et constater que la question est bien là dans les renoncements, les habitudes, les oublis, les violences parfois.

Par-là s'ouvre la dimension tout ontologique de l'éthique. Comme le temps de St Augustin, tant que l'on n'appelle pas sa définition, l'éthique est évidente par ressenti. Dès qu'on pose la question, le langage se dérobe et les mots ne viennent pas, laissant un silence embarrassé et parfois inquiet. L'Éthique comme concept est une idée fluide qui s'échappe de nos mains quand nous essayons de la saisir. Trop général, le propos confine à la morale et à la norme, désincarnant l'acte éthique et lui faisant ressembler selon le sévère mot de Péguy, à ces morales qui ont les mains propres parce qu'elles n'ont pas de main. Trop localisé ou relatif, le même propos sombre dans l'anecdote, le témoignage, la fanfaronnerie parfois, ou pire, dans le relativisme.

Les travailleurs sociaux sont ainsi piégés! Ils fabriquent eux-mêmes les conditions de leur impasse de définition. L'éthique est une catégorie de l'action plus qu'une catégorie du discours. C'est en se confrontant à la diversité et à la complexité de l'autre, à l'institution, aux impératifs du contexte et à toutes sortes de questions que l'on peut esquisser une éthique, non la définir de façon absolue, mais la faire émerger par touche à la manière des impressionnistes.

Déconstruire l'évidence de l'éthique amène naturellement à interroger les usages, à analyser les « jeux de langage » selon l'expression de Wittgenstein[7] qui participent à la création d'une réalité acceptée par le secteur. L'éthique semble en effet être un propos pour ainsi dire trop tenu, à défaut d'être une posture tenue. On use de l'éthique comme d'une excuse, comme d'une justification et comme d'un écran dans bien des situations. L'éthique serait-elle dans ce cas une alternative à la pensée? La référence à l'éthique se trouve ainsi banalisée. Pas de formation sociale digne de ce nom sans ses cours d'éthique qui invariablement amène à évoquer Aristote[8], Kant[9], Lévinas[10] et à les malmener par quelques raccourcis et en les associant à un peu de « confiture » psycho-relationnelle. Après un tel enseignement, les étudiants sont censés être callés et parés pour un agir éthique sans faille. Cet usage de l'éthique en formation est symptomatique de la manière dont ces questions sont appréhendées dans le secteur, c'est-à-dire comme déconnectées, adossées, ajoutées aux pratiques, mais pas intrinsèques, constitutives, conditionnelles des pratiques. L'éthique n'est pas une visée de l'action. Elle est condition et source de l'action. À pervertir ce lien, on fait de l'éthique le vernis du pouvoir et la négation de la pensée.

Il ne faut pas s'étonner que le mot même d'éthique soit si souvent utilisé comme moyen de justification. Justification de normes au nom de l'usager, réorientations d'enfants que l'on n'ose pas nommer comme étant la suite d'un échec ou d'un épuisement, mais que l'on présente comme un choix digne et juste pour ce dernier, projets managériaux parfois brutaux ou iniques qui se basent sur les « valeurs fondamentales de l'association » que tout projet d'établissement se doit de graver dans la roche de son préambule. Trop tenu, le discours éthique se désincarne et sort du champ de la question et de la pratique pour devenir un argument. Le geste éducatif ou social viserait dès lors à satisfaire à une hypothétique « éthique » que personne ne nomme, mais que tous entendent, au lieu tout simplement de tendre à être un geste éthique. On n'agit pas pour l'éthique ou au nom de l'éthique – on agit pour un commanditaire et au nom de la loi – mais on tente d'avoir un agir juste, qui ne déshumanise pas.

L'éthique relève d'un propos intenable et intaisable. Intenable, car au fond qui est-on pour prétendre parler d'éthique? Le professionnel est-il dispensé de colère, d'envie, d'égoïsme, de

violence pour pouvoir prétendre dire quelque chose de l'éthique? Il ne peut que partager des questions, des difficultés, des perspectives, mais sur l'éthique comme agir? Il vaut mieux d'ailleurs se défier des maîtres en éthique, car en détournant Aragon qui moquait joliment le poète en disant, « qui parle de bonheur a souvent les yeux tristes », qui parle trop d'éthique a souvent les mains sales. Pourtant, il n'est pas possible de ne pas en parler. Car les travailleurs sociaux travaillent dans un secteur d'essence humaine et ont des métiers où se pose la question de l'éthique. Refuser la quiétude des réponses toutes faites, assumer une posture réflexive même quand elle est inquiète fait partie et fonde leur professionnalisme, leur identité professionnelle. Il n'est pas neutre de s'interroger, de disserter, de questionner les concepts de justice, d'altérité, de reconnaissance lorsque l'on travaille avec des personnes brisées par la vie, malmenées par le destin, et ce, au nom d'un mandat confié par la société au nom d'un principe non négociable de solidarité. Intenable et intaisable, le propos sur l'éthique doit trouver les moyens et les voies de s'incarner.

Aussi, il est important d'explorer cette question : comment l'éthique peut-elle être une catégorie de l'action plus que du discours? Comment l'éthique peut-elle définir et constituer la tonalité, la couleur des réflexions pratiques dans la mise en œuvre des missions du secteur social? L'éthique serait alors comme un rapport équilibré à soi et à son environnement permettant de rencontrer, au sens étymologique, l'Autre. Trois hypothèses sont à formuler sous forme de trois nécessités en regard de cette question. La première est la nécessité de l'action[11]. Il faut interroger « comment agir » pour faire émerger les lignes de rupture et de travail. La seconde est la nécessité de l'incertain. Il faut dire et assumer que le travailleur social construit dans des incertitudes et que son action est dès lors engagée, responsable au sens premier, et qu'il est appelé à inventer des îlots de stabilité et de sécurité. Nécessité enfin comme troisième piste d'une acception élargie du concept d'éthique. Dans cette perspective, l'éthique ne saurait comme trop souvent être réduite à la seule dimension relationnelle, mais s'ouvre à une acception élargie qui articule sollicitude, présence à soi et politique.

2. DE SOI À L'AUTRE : REFORMULER LES ENJEUX AVEC RICOEUR

Un propos de Paul Ricœur[12] d'une grande simplicité, comme toutes les paroles fortes, ouvre des perspectives d'une réelle pertinence quant à une approche du concept d'éthique. Se risquant à une définition de l'éthique, Ricœur la désigne comme le fait « de vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes ». Cette proposition articule trois composantes dont il semble essentiel de préciser la portée.

« Avec et pour les Autres », Ricœur part ici de notre première idée, l'altérité comme point de départ de toute éthique. L'Altérité qui articule l'avec et le pour, le face à face et le collectif, dans un rapport non obligatoire au sens d'un impératif moral, mais essentiel pour « vivre » selon l'ouverture de la citation, condition de l'Humanité de l'individu. On retrouve dans cette primauté du libre et essentiel rapport à l'autre la brûlante question de ce philosophe hanté par l'expérience des camps de concentration et la conscience de l'unité de l'Humanité.

Cependant, Ricoeur ne s'arrête pas à cette seule composante. Et c'est en cela que son propos est novateur. En effet, cette idée que l'éthique est le rapport à l'autre et aux autres, finalement, ne fait nullement débat. Ricœur invite pour sa part à regarder vers deux « angles morts » souvent négligés, niés, oubliés de la démarche éthique et qui, pour les situations de dirigeants en action sociale, semblent déterminants. Vivre, mais Vivre bien. Le rapport à sa propre vie, le souci de soi, l'équilibre dans la relation qui interroge autant l'égoïsme que la posture sacrificielle sont authentiquement des problématiques éthiques qui conditionnent la capacité à aller à la rencontre de l'autre et à ne pas lui renvoyer, voire lui faire assumer, toujours pour son bien les propres souffrances ou fragilités des autres. Aller jusqu'à consentir dans l'expérience de l'autonomie à se recevoir de l'autre, tel est le défi.

Vivre, mais vivre dans des institutions justes. Non l'éthique n'annule pas les considérations institutionnelles ou politiques. Au contraire, une réflexion éthique est immanquablement une réflexion sur un contexte. Comment être juste avec un individu inconnu, imaginé vulnérable à l'autre bout de la France? Réponse, par le truchement des institutions, institutions sanitaires, de sécurité sociale

cofinancées et qui participent à la relation juste avec cet autrui qui pour autant qu'il est inconnu, n'est pas pour cela étranger. Visiter ces trois dimensions du rapport à soi, du rapport à l'autre, du rapport de justice ouvrira des pistes de réflexion et d'action pour le management de l'action sociale et médico-sociale. Le temps et le contexte ne permettent pas une réflexion exhaustive – serait-elle d'ailleurs possible? Aussi s'agit-il de revendiquer ici un choix personnel et naturellement ouvert au dialogue.

2.1 Penser le rapport à nos Autres dans l'action sociale et médico-sociale

Pour tout manager du secteur social et médico-social, les Autres sont nombreux : usagers, salariés, administrateurs, partenaires… Cette culture de la reliance revendiquée comme une des composantes de la culture managériale du secteur place les managers au cœur de la question de l'altérité. Un face à face relationnel et vis-à-vis institutionnel y conduisent immanquablement. Deux pistes sont alors possibles pour interroger ces rapports au-delà de la question des attitudes généralement analysée par les auteurs.

Travailler avec des professionnels de l'action sociale, auprès de publics en difficultés, c'est voir ce que l'Humanité a de digne autant que de fragile, d'admirable autant que de lâche, de ressources autant que de peurs.

La première piste sera d'interroger très en amont la conception, l'idée, la représentation que les travailleurs sociaux ont de l'Autre et plus généralement de l'Humain. La conception qu'ils ont d'autrui détermine largement leurs modes d'action, leurs références, leurs attitudes. Or, où ont-ils encore aujourd'hui l'occasion de mettre en question leur anthropologie au sens de leur philosophie de l'Homme? Travailler avec des professionnels de l'action sociale, auprès de publics en difficultés, c'est voir ce que l'Humanité a de digne autant que de fragile, d'admirable autant que de lâche, de ressources autant que de peurs. Depuis quelques années en France, tout comme au Canada d'ailleurs, des textes successifs sont venus dire quelque chose sur l'Homme et sur l'usager de l'action sociale. Une forme de défiance peut s'exprimer face à certaines propositions, au demeurant largement relayées dans le milieu professionnel, et qui propose une définition de l'Humain qui ne manque pas d'interroger les pratiques. On constate ainsi depuis une dizaine d'années, un retour en France du naturalisme. Les faits sociaux, loin d'être construits, d'être de nature politique, relèveraient de la nature des personnes qui y sont confrontées. Pas de problème éducatif ou de responsabilité dans la délinquance des mineurs, c'est la faute des hormones et une bonne ritaline administrée précocement fera bien l'affaire. Pas de conditions sociales au développement de l'enfant, mais avant trois ans, la possibilité de repérer les troubles du comportement. Pas de souffrance de vide ou de carence identitaire chez l'alcoolique, mais un simple souci de génétique. Certes, ce type d'assertion qu'une bonne partie de la communauté scientifique conteste est assez rassurant et déculpabilisant pour le travailleur social. Plus d'éducation puisque le comportement est prédéterminé. Plus de projet résolutif, il ne reste qu'à gérer, suivre, contrôler.

Autre exemple : l'individualisation massive de la question sociale. Si la personne est au chômage, l'idée est loin d'imaginer que le dispositif de formation ou le marché de l'emploi soit défaillant. La personne est tout simplement « inemployable » et handicapée sur le marché de l'emploi, il convient donc de la remobiliser. Et si un homme ou une femme dorment dehors, point d'échec du lien social. La personne est sans doute atteinte de ce syndrome qui n'existe qu'en France dans les rapports officiels, le « sans-abrisme ». Par sensibilité structuraliste et libérale, il est légitime de penser que les déterminants sociaux, largement construits, influencent de façon forte les parcours des individus sans toutefois les priver de tout libre arbitre. L'action sur le contexte, associée à la responsabilisation et l'éducation reste un outil essentiel. Or, en disant cela, le travailleur social s'inscrit dans une conception particulière de ce qui fait l'homme et la société. C'est là une idée importante : penser le rapport à autrui, c'est peut-être faire retour sur soi et sur nos imaginaires sociaux.

Pensons que si nous mettions toutes et tous ici la même énergie à traverser nos journées que certains polyhandicapés mettent chaque matin à traverser leur chambre, le monde sans doute serait transformé.

Cet enjeu est particulièrement prégnant lorsque le travailleur social se confronte à des publics vulnérables. En effet, il est fortement tenté auprès de ces publics d'adopter une vision tronquée de leur Humanité et d'agir en conséquence. Pour preuve la situation des personnes handicapées pour lesquelles le législateur français a pris des mesures d'affirmation de leur droit et de leur capacité à participer, ou encore le cas des enfants qu'il s'agit de protéger. Prenons le cas des personnes souffrant de déficiences. Parce que leurs corps, leurs sens, leurs capacités sont amoindris au regard de la norme, les professionnels de l'action sociale ne sont-ils pas souvent tentés de croire que leur expérience au monde, leurs ressentis, et partant leur humanité est également amoindrie? Que ce qui manque à leur corps ou à leur quotient intellectuel manquerait à leur expérience? De la même manière, ne pense-t-on pas parfois que l'enfant parce qu'il a un corps en miniature ressent et souffre en miniature? Souvenons-nous que longtemps, on opéra des enfants sans anesthésie, pensant qu'ils sentaient moins et oubliaient vite. Pensons que si nous mettions toutes et tous ici la même énergie à traverser nos journées que certains polyhandicapés mettent chaque matin à traverser leur chambre, le monde sans doute serait transformé. Canguilhem[13] ne disait pas autre chose dans son ouvrage « la connaissance de la vie », lorsqu'il rappelait que la vie ne générait pas de monstre. Que celui qui est nommé comme tel n'est jamais « monstrueux » c'est-à-dire retranché de l'Humanité que par les supposées « raisons » des autres. Canguilhem rajoutait que la personne ainsi différente m'est semblable, car comme moi elle passe vingt-quatre heures par jour à résister à la mort. Elle n'est pas réduite, monstrueuse, différente. Elle est une forme originale de vie pleine. Que de personnes handicapées ou âgées déplacées comme des bagages d'une pièce à l'autre, déshumanisées, cachées, sur la base de représentation et de regards mal posés. En amont des « bonnes pratiques » et des « procédures », il y a un regard juste et des peurs assumées auxquelles on ne donne pas le dernier mot.

Si les travailleurs sociaux prennent conscience de ces dimensions, ils sont naturellement amenés à un constat sans appel : de par leur attitude, leur mot, leur regard et ce tout particulièrement du fait qu'ils sont en situation d'autorité, ils participent à la construction de l'identité de l'Autre. Elles sont bien connues ces théories de psychologie sociale et de psychologie de l'éducation, rassemblées sous le nom de l'effet Pygmalion, et qui nous éclairent sur ces processus où l'identité attribuée tend à être légitimée par les comportements. Elles sont pertinentes ces théories de sciences du langage initiées par Austin[14] qui nous rappelle, autour du concept de performativité, que le langage, les mots prononcés ne se contentent pas de décrire le réel, mais participent largement à l'instituer. L'enjeu de cette question sur l'Autre est bien là et renvoie plus finement et durement aux pratiques professionnelles que la seule mise en perspective de la gentillesse ou de la politesse.

2.2 Prendre soin de Soi : une condition de l'Éthique?

L'éthique c'est de se sacrifier, on le sait bien. On le fera payer aux autres, mais ça, on ne le dit pas. On est bien élevé et on se servira le dernier. Ricœur nous invite à dépasser cette opposition. Soi-même comme un autre, voilà un des éléments du projet de Ricœur qu'il nous convient de réinvestir. Prendre soin de soi cependant ne saurait se résumer à s'offrir de la détente et une bière de temps à autre. Il semble que le souci de soi est une démarche exigeante, et qu'elle s'oppose totalement à une logique d'évitement, de fuite ou d'égoïsme. L'explication tourne autour de trois idées.

L'éthique, un ensemble de valeurs que des personnes et des collectivités intériorisent de façon plus ou moins consciente et interactive dans le but d'atteindre la *cohérence intérieure recherchée sur le plan personnel* et de se rapprocher de la cohésion sociale souhaitée, pourquoi pas?

La première proposition aura trait à la cohérence. C'est en sonnant juste que l'on peut résonner chez l'autre, et la dissonance nuit autant au charisme du leader qu'à sa santé. Cette cohérence se revendique et se construit. En étant par exemple au clair sur les motivations à exercer ces métiers de dirigeants : altruisme, pourquoi pas, mais encore réparation, hasard, reconnaissance, déclassement… Clarifier ces questions, c'est préserver l'autre d'une vengeance inconsciente, c'est donner les moyens d'assumer, de durer et de construire un rapport à la fonction qui invente sa légitimité et son sens. En distinguant les motivations aussi : agir pour faire

réussir le projet d'établissement ou pour porter ma carrière, et inversement? Comment tenir les deux? Comment faire que la première exigence ne sacrifie pas la seconde? En revendiquant enfin un cadre de travail lisible, avec des places identifiées et une autonomie permettant de ne pas être pris dans les rets d'un projet qui dépasse et contraint. Exigeante posture que de ne pas s'épargner pour se préserver. L'éthique, un ensemble de valeurs que des personnes et des collectivités intériorisent de façon plus ou moins consciente et interactive dans le but d'atteindre la *cohérence intérieure recherchée sur le plan personnel* et de se rapprocher de la cohésion sociale souhaitée, pourquoi pas?[15]

La seconde proposition aura trait à la connaissance de soi et de ses limites. Une fausse morale pousse souvent le dirigeant à porter plus que sa fonction ne l'impose, à substituer à la responsabilité collective la capacité personnelle, à centraliser au nom de la qualité du travail. Mais est-ce vraiment une posture éthique? N'est-ce pas au contraire une situation dangereuse, qui aggrave le risque d'oubli ou de négligence, qui prive nos collaborateurs d'expériences formatrices et valorisantes et qui font peser un risque d'accident sur le fonctionnement institutionnel? Cette connaissance de soi, programme de toute la philosophie antique, cette dimension très personnelle du management qui repose sur des outils aussi concrets que la délégation, la gestion des équipes, la formation ou le recours à des tiers ne me semble pas étrangère à la question éthique loin s'en faut.

Enfin, la troisième proposition repose sur la nécessité de prendre soin de son propre épanouissement. Imaginez qu'un jour on rassemble un grand bocal en verre, un sac de sable, un sac de gravier et plusieurs grosses pierres. La consigne est de faire entrer l'ensemble de ces éléments dans le bocal de verre. La solution est évidente. Il faut hiérarchiser : commencer par placer les grosses pierres, puis verser le gravier qui vient remplir les interstices, puis le sable qui se glisse dans les espaces plus fins. Personne ne penserait bien sûr à commencer par le sable qui s'agglutinerait au fond et prendrait tant de place que les pierres ne rentreraient plus. Pourtant, dans nos vies, nous mettons souvent le sable en premier. Nous négligeons de mettre en premier les grosses pierres qui stabilisent et ordonnent l'intérieur du récipient de nos vies. Or, ce n'est qu'en ayant rangé ces gros cailloux, leur avoir fait la place et les avoir bien stabilisés que nous pouvons faire entrer et tenir la multitude de nos autres occupations et les mettre en forme.

Dans nos vies, nous mettons souvent le sable en premier. Nous négligeons de mettre en premier les grosses pierres qui stabilisent et ordonnent l'intérieur du récipient de nos vies. Or, ce n'est qu'en ayant rangé ces gros cailloux, leur avoir fait la place et les avoir bien stabilisés que nous pouvons faire entrer et tenir la multitude de nos autres occupations et les mettre en forme.

2.3 Des institutions justes : un défi pour notre secteur

Un débat contemporain a parfois opposé, dans la sphère marchande notamment, l'éthique au politique. La démarche éthique revendiquée des acteurs économiques ne serait dans cette approche critique et parfois un peu arrêtée qu'un simple moyen de donner le change et de ne pas se soumettre à une régulation politique plus exigeante. Dans cette perspective, la vertu ne sauvera pas le monde pour détourner un célèbre propos de Frédéric Lordon[16]. La vertu ne saurait suffire au salut. Cependant, contre une certaine doxa utilitariste, les vertus privées appellent les vertus publiques et l'éthique se prolonge et s'accomplit dans une approche politique et contextuelle. La proposition de Ricoeur qui lie l'éthique à la question des institutions justes, dans une dialectique du proche et du lointain, de la sollicitude et de la justice, de la relation à la société, interroge avec pertinence le secteur social sur divers points. Tout d'abord, force est de constater que les directeurs ou managers sont dans un rapport tout à la fois proche et lointain avec les usagers. Proche par la connaissance, le contact régulier, lointain par une certaine distance sociale, statutaire qui les lie par le mandat. Ils sont donc confrontés à la fois à une exigence de sollicitude et une exigence de justice.

Le projet d'établissement et les modalités de prise en charge de l'usager sont le lieu par excellence de l'articulation entre ces deux dimensions : prendre en charge, prendre en compte, garantir le quotidien, garantir les droits. Mais cette articulation n'est pourtant pas évidente et automatique. À l'exemple

d'un salarié d'un service qui manifestement ne parvient pas à assurer le service aux usagers au risque de mettre la structure en danger. Allons jusqu'à penser une situation où une rupture du contrat de travail s'envisage. On voit d'emblée que le manager est pris dans une tension entre la préservation du salarié et des liens qu'il aura malgré tout tissés avec les usagers et la préservation de la dynamique générale et de la qualité des prestations.

Quelle que soit la solution retenue, le cadre dirigeant sera contraint de réfléchir avec beaucoup de finesse à la manière de préserver l'institution tout en ne délégitimant pas l'intervention menée, en restant cohérent dans la reconnaissance du salarié au-delà de ses erreurs (au risque de discréditer son discours sur l'éthique!) et en assurant une préservation de l'usager dans le traitement du problème −les usagers étant si facilement pris au piège de nos différends internes. De fait, le management spécifique au secteur social se caractérise moins par ses valeurs ou ses outils que par sa capacité à assumer et à équilibrer les différents niveaux de légitimité et de justice. Pour que ces niveaux puissent s'articuler, il semble qu'il faille veiller à une chose essentielle : que les conditions structurelles et sociales à l'agir juste soient réunies. En effet, on considère souvent que l'acte éthique relève du seul libre arbitre, de l'effort, de la probité, du courage de celui qui l'applique. Loin l'idée de nier la valeur de ces vertus et l'honneur des héros qui dans des conditions extrêmes ont tenu bon sur leurs valeurs. Cependant, il serait risqué de ne pas oser regarder les incertitudes de l'Humain et de cacher nos ombres. On sait bien que dans certaines situations, pas forcément extrêmes, l'agir éthique est mis en danger par la peur, l'absence de conscience ou de présence à soi, l'impulsivité…

Une mission du dirigeant est de créer les conditions sociales et matérielles qui sécurisent l'acte juste et mettent les salariés et professionnels en capacité de tenir leur action.

Le public francophone a pu redécouvrir, il y a peu, au bénéfice d'une émission télévisée la célèbre expérience de Milgram[17] qui nous rappelle combien dans un contexte contraignant nous pouvons agir contre autrui. En écho, le concept de banalité du Mal si terriblement décrit par Arrendt, ou les processus d'agentisation bien connus des sociologues nous redisent que le contexte peut parfois nous priver de réflexion ou nous amener à reproduire l'injustice sans même la voir. Une mission du dirigeant est de créer les conditions sociales et matérielles qui sécurisent l'acte juste et mettent les salariés et professionnels en capacité de tenir leur action. Faire circuler la parole, veiller aux surcharges, penser la formation, faire de l'évaluation un outil de conscience, sanctionner parfois lorsque des débordements ont lieu sont autant d'outils qui garantissent qu'un minimum de fiabilité institutionnelle et collective vienne soutenir la justesse des actions. Cette responsabilité se prolonge enfin dans une posture non de contestation, mais de discutant engagé et constructif auprès des pouvoirs publics dans la déclinaison des politiques publiques auprès des bénéficiaires.

EN GUISE DE CONCLUSION : ÉLOGE DU MANAGER ASSUMÉ

Il convient de faire l'éloge sincère du manager assumé. Oui assumé, en toute simplicité, le manager qui tient son rôle, ne s'invente pas d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide.

Aussi, il convient de faire l'éloge sincère du manager assumé. Oui assumé, en toute simplicité, le manager qui tient son rôle, ne s'invente pas d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide :

Celui qui tient le cadre général d'intervention au risque de faire parfois grincer des dents, parce que garantir l'institution, c'est offrir à chacun un appui sûr pour se sécuriser et intervenir.

Celui qui ne se substitue pas aux professionnels, mais qui permet à chaque intervenant de se sentir bien dans son rôle et d'y construire du sens.

Celui qui ne se croit pas par essence supérieur aux autres, mais qui assume son rôle de modèle et d'exemplarité conscient de ce que son comportement induit dans les équipes.

Celui qui n'impose pas de technique, mais s'assure que l'intervention reste pensée et réfléchie, et qu'elle est comprise par ceux qui en bénéficient.

Celui qui, parfois, s'autorise à craquer, qui fait des erreurs et des bourdes, et qui les reconnaît parce que cela rassure tout le monde sur notre Humanité partagée.

Celui qui sait conjuguer impartialité, réciprocité et exemplarité à travers une recherche continue, dynamique et interactive de mieux-être, de mieux-faire et de mieux-vivre ensemble.

Celui, enfin, qui a conscience modestement de prendre sa part d'un destin partagé avec une petite primauté de responsabilité qu'on ne gère bien qu'avec un mélange subtil d'humour et de sérieux.

Si l'éthique désigne cet art toujours exigeant de composer dans l'incertain en préservant au maximum l'essentiel, à savoir l'humanité qui résonne de sujet à sujet, alors ce manager-là démontre qu'il est possible de revendiquer des valeurs dans un contexte d'évolution contraignante du secteur social et médico-social.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

[1]Didier Benoit est docteur en droit privé, sciences naturelles et responsable de la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine.

[2]Christophe Zander est sociologue et responsable de la formation CAFDES et du PREFAS à l'IRTESS de Dijon.

[3]Marc Jean, éthique professionnelle et organisationnelle est professeur et directeur du département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi

[4]Hannah Arendt (1906 – 1975), philosophe allemande naturalisée américaine, connue pour ses travaux sur l'activité politique, le totalitarisme et la modernité. Elle a écrit notamment : Condition de l'homme moderne, Calmann – Lévy, 1961, Le système totalitaire, Seuil, 1972, Du mensonge à la violence, Calmann-Lévy, 1972, Vies politiques, Gallimard, 1974.

[5]Rosset Clément, Le Réel et Son Double : essai sur l'illusion, Paris, Gallimard, 1995. Pour l'auteur, l'illusion est un « ailleurs » juxtaposé sur « l'ici et maintenant ». Le regard de l'illusionné perçoit le réel, mais l'esprit du spectateur construit une conséquence alternative qui vient recouvrir celle qui devrait se retrouver logiquement à sa place. Telle est bien la structure fondamentale de l'illusion : un art de percevoir juste, mais de tomber à côté dans la conséquence.

[6]Robert Misrahi, philosophe français, né à Paris en 1926, grand spécialiste de spinoza. Professeur émérite de philosophie éthique à l'Université de Paris I (Sorbonne), il a publié de nombreux ouvrages sur Spinoza et consacré l'essentiel de son travail à ma question du bonheur.

[7]Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889 – 1951), philosophe autrichien puis britannique. Il apporta des contributions décisives en logique, dans la théorie des fondements des mathématiques et en philosophie du langage. Son œuvre majeure : le Tractatus logico-philosophicus (1921).

[8]Aristote (né à Stagire en - 384 et mort à Chalcis en – 322), philosophe grec.

[9]Emmanuel Kant (1724 – 1804), philosophe allemand, fondateur de « l'idéalisme transcendantal ».

[10]Emmanuel Levinas (1906 – 1995), philosophe français d'origine lituanienne. La philosophie de Levinas est centrée sur la question éthique et métaphysique d'Autrui, caractérisé comme l'infini impossible à totaliser, puis comme l'au-delà de l'être.

[11]Chris Argyris et Donald Schön (2002). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, Bruxelles, De Boeck. Selon Donald Schön et Chris Argyris, il est possible de réaliser une intervention en éthique dans et par l'action. Dans de telles circonstances, il conviendra de construire de nouveaux savoirs à partir de la pratique professionnelle et organisationnelle en l'occurrence.

[12]Paul Ricoeur (1913 – 2005), philosophe français. Il développa la phénoménologie et l'herméneutique. Son œuvre est axée autour des concepts de sens, de subjectivité et de fonction heuristique de la fiction, notamment dans la littérature et l'histoire. C'est également au cours de son œuvre « Soi-même comme un autre » que l'auteur propose l'expérience de soi en éthique comme gage d'une incontournable et constante interaction du moi, de l'autre et d'autrui.

[13]Georges CANGUILHEM (1904 – 1995), philosophe et médecin français. Spécialiste d'épistémologie et d'histoire des sciences, il publia des ouvrages très importants sur la constitution de la biologie comme science, sur la médecine, la psychologie, les « idéologies scientifiques » et l'éthique, notamment le normal et le pathologique et la connaissance de la vie.

[14]Austin John Langshaw (1911 – 1960). Il donne une série de conférences à l'université d'Harvard en 1955 qui seront publiées sous le titre Quand dire, c'est faire. Dans sa première conférence, Austin établit le concept de « performatif » ou énonciations performatives qu'il veut distinguer des énonciations qui sont des « affirmations » qui ont pour critères d'être vraies ou fausses : ce sont des énonciations visant à faire quelque chose d'accompli. En

même temps que l'énoncé est produit, l'acte est réalisé. Mais Austin renoncera à sa distinction performatif/constatif en constatant que certains énoncés sont mi-performatifs, mi-constatifs. Il va donc élaborer une théorie générale de la parole comme action.

[15]Voir Jacqueline Dionne-Proulx et Marc Jean (2010) Pour une dynamique éthique au sein des organisations, TELUQ, Montréal.

[16]Frédéric Lordon, économiste français, directeur de recherche au CNRS et chercheur au Centre de sociologie européenne. Ses travaux portent sur le champ des sciences économiques et des sciences sociales. Son dernier ouvrage : Capitalisme, désir et servitude, septembre 2010.

[17]L'expérience de Milgram est une expérience de psychologie réalisée entre 1960 et 1963 par le psychologue américain Stanley Milgram. Cette expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet.

CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- Des activités entrepreneuriales
- Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- Des études et des projets de développement
- Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT
PROFESSEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL

MARIANNE BOLDUC
COORDONNATRICE
DE PROJETS

ISABELLE MALTAIS
RESPONSABLE
DES COMMUNICATIONS

THIERRY GAGNON
CHARGÉ DE PROJETS

ALEXANDRE LAVOIE
ASSISTANT
DE RECHERCHE

JUSTINE FILLION
ASSISTANTE
DE RECHERCHE

CHRISTINE LAVOIE
CHARGÉE DE PROJETS

MARILYN RINFRET
SECRÉTAIRE-COMPTABLE

MYLAINE BELLEY
SECRÉTAIRE

Nous joindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
@ cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
@ cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC

Développement économique Canada / Canada Economic Development / Canada
Développement économique, Innovation et Exportation Québec
Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
UQAC Département des sciences économiques et administratives
UQAC Université du Québec à Chicoutimi
Promotion Saguenay
Fondation UQAC
CLD
Cégep de Sept-Îles
Desjardins
Emploi Québec
Développement économique Sept-Îles
Alouette
AGE UQAC
Mallette

La pérennité de la microfinance en Tunisie : les cas de la Banque Tunisienne de solidarité, de l'Association ENDA, de l'Association de Microcrédit de Ghar el Melh

Hamadi Sidhom
Université de Carthage, Tunisie

INTRODUCTION

La microfinance a été un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté et le chômage des jeunes; c'est aussi un moteur de promotion de la microentreprise et de croissance économique.

La microfinance a été un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté et le chômage des jeunes; c'est aussi un moteur de promotion de la microentreprise et de croissance économique. Le microcrédit facilite la réalisation de petits investissements dans les biens durables et la constitution d'un capital de roulement pour des activités génératrices de revenus. L'octroi de microprêts d'urgence assure un niveau de revenus et réduit la vulnérabilité des individus dont le niveau de vie est proche du niveau de subsistance.

D'un point de vue théorique, la microfinance apparaît comme étant un moyen de financement hybride répondant à une logique de marché (rentabilité) et résultant d'un mécanisme de solidarité.

En réalité, il importe d'arbitrer entre les microcrédits productifs et les microcrédits sociaux; les premiers servent à financer des investissements productifs générateurs de revenus et créateurs d'emplois, les seconds intéressent les dépenses sociales (améliorations des logements, éducations des enfants, accès à la santé…). Les libéraux défendent les microcrédits productifs destinés à une population relativement solvable. D'autres auteurs affirment que les objectifs des microcrédits (productifs et sociaux) ne sont pas antinomiques (Zeller, 1997), les IMF doivent s'intéresser aussi bien au bien-être économique qu'au bien-être social de leurs clients.

L'utilisation de la microfinance par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) en tant qu'instrument de développement socioéconomique renvoie à deux logiques antinomiques.

D'une part, une logique bancaire (les libéraux) qui privilégie la viabilité des IMF (Rosenberg. R. 1999); et d'autre part, une logique développementaliste qui prône l'attribution du crédit à un maximum d'entrepreneurs.

Pour les tenants de la première approche, il est normal que les taux d'intérêt soient élevés puisque les risques qui pèsent sur les dépenses des organismes actifs sont très importants. Ceci en raison de faibles montants octroyés par clients; ce qui fait augmenter les coûts de transaction et par la même occasion le risque de non remboursement. Le secteur bancaire classique en Tunisie finance les agents riches et moins risqués qui possèdent des garanties réelles de remboursement. Le secteur informel, la BTS, les associations se chargent de financer les agents les moins riches et les plus risqués qui n'ont pas les garanties réelles.

Ce courant de la viabilité défendu par les « institutionists » pense que cette viabilité passe nécessairement par l'accès à l'autonomie financière et par la performance du marché. Ce courant cherche l'approfondissement financier à travers la création d'un système durable d'intermédiation financière destinée à une catégorie sélectionnée de la population pauvre. La clientèle pauvre est constituée par des microentrepreneurs individuels exerçant une activité rentable, par conséquent celle-ci est solvable. Cette catégorie de population pauvre est capable d'accumuler et, par conséquent, d'honorer ses engagements de remboursements.

Du côté de la pérennité des IMF, celles-ci visent la durabilité financière, ce qui contribue à mieux lutter

contre la pauvreté et l'exclusion. La probabilité des IMF rentables est plus importante d'avoir accès aux capitaux privés et aux bailleurs de fonds et d'assurer par la même occasion leur refinancement[1]. Ceci élargit la portée de l'action de ces IMF et fait augmenter le nombre de clients bénéficiaires de microcrédits.

Le deuxième courant est celui des « welfarists ». Ceux-ci sont moins intéressés par l'exercice de l'activité bancaire en tant que telle que par l'utilisation des outils de cette activité, même si ses services requièrent l'utilisation de subventions.

Pour ce courant de pensée, la recherche de rentabilité financière en pratiquant des taux d'intérêt élevé engendre une augmentation des coûts du crédit des bénéficiaires; ceci est de nature à compromettre l'objectif ultime d'amélioration des conditions socioéconomiques des microentrepreneurs en herbe[2].

Le niveau de pauvreté de la population cible est élevé, le risque encouru concernant le remboursement est élevé; ce courant se concentre sur l'amélioration rapide des conditions de vie des participants même en recourant à des subventions.

L'idée principale concerne une meilleure utilisation des IMF dans le processus de développement tout en minimisant les risques encourus par ces organismes de financement de développement.

Plusieurs expériences d'utilisation des IMF dans la lutte contre la pauvreté ont échoué en raison des taux d'impayés trop élevés, de forte dépendance des financements externes et finalement d'une réallocation des ressources destinées aux pauvres vers les mieux dotés.

Plusieurs expériences d'utilisation des IMF dans la lutte contre la pauvreté ont échoué en raison des taux d'impayés trop élevés, de forte dépendance des financements externes et finalement d'une réallocation des ressources destinées aux pauvres vers les mieux dotés.

On peut y mettre deux hypothèses :

1-un taux d'intérêt acceptable assure la rentabilité et par le fait même la pérennité de l'IMF en Tunisie.
2- Il est de même pour un taux de remboursement qui s'approche de 100 %. Mais avant d'analyser ces hypothèses, il convient d'étudier les enjeux et la rentabilité des IMF en Tunisie.

Quels sont les déterminants de la pérennité de la microfinance en Tunisie?

1. LES ENJEUX ET LA RENTABILITÉ DE LA MICROFINANCE EN TUNISIE

1.1 Les enjeux de la microfinance en Tunisie

Selon une étude récente, la clientèle potentielle concernant les services de microfinance se situe entre 2,5 à 3 millions de personnes et entreprises.[3] La clientèle potentielle peut être regroupée selon la nature des besoins de financement.

D'une part, les actifs à bas revenus estimés entre 1,9 et 2,4 millions d'individus gagnant moins de 3,5 DT/Jour[4] qui demandent des microcrédits dans un objectif d'amélioration des conditions de vie; et d'autre part les microentreprises formelles patentées, qui ont besoin notamment de fonds de roulement, représentent 395 000 unités (Registre National des Entreprises, INS), et les Très Petites Entreprises (TPE) et les Petites Exploitations Agricoles (PEA) représentent une demande potentielle de microcrédits respectivement 30 000 unités TPE et 160 000 unités de PEA qui ont besoins de petits investissements pour une éventuelle extension.

Du côté de l'offre de la microfinance et principalement le secteur du microcrédit en Tunisie ne répond que très partiellement à cette demande potentielle; ceci avoisine les 370 000 emprunteurs correspondant à un nombre de demandeurs allant de 1,2 à 1,4 million. Les principaux offreurs de microcrédits sont l'Organisation Non Gouvernementales ENDA, d'une part, et les Associations de Microcrédits conventionnées avec la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) d'autre part.

Le premier système dirigé par ENDA, a commencé l'activité de microcrédit en 1995, on dénombre actuellement 160 000 clients bénéficiaires des services de microcrédits.

Le deuxième système guidé par la BTS regroupe plus 270 AMC a débuté en 1999. Ce système finance plus de 210 000 bénéficiaires.

Tableau 1 – Comparaison BTS/ENDA-Tunisie

Décembre 2010 (TND)	Enda	AMC
Déboursements 2010		
Volume total déboursé	138 715 900	83 877 746
Nombre de prêts déboursés	199 831	76 599
Prêt moyen au déboursement	694	1 095
Encours de prêts		
Encours de prêts brut après ajustement*	78 914 652	~140 000 000*
Nombre d'emprunteurs actifs*	156 854	~210 000*
PAR 30	0	nd
Impayés à 3 mois (TND et %)	< 50 000 (<0,05 %)	44 108 693 (27 %)
Impayés à 3 mois ajustés*	< 50 000 (<0,05 %)	23 364 105 (17 %)
Impayés à 1 an (TND et %)	< 50 000 (<0,05 %)	20 744 588 (13 %)
Impayés à 1 an ajustés*	< 50 000 (<0,05 %)	0
Prêts radiés 2010/Encours moyen 2010	0.74 %	0,74 %
Etendue des services		
Prêt moyen en cours (TND)	503	729
% nombre emprunteurs femmes	71 %	45 %
% encours agriculture	20 %	44 %
Croissance		
Croissance 2009/2010	45 %	12 %
Croissance 2008/2009	23 %	13 %
Croissance 2007/2008	64 %	22 %

* Après ajustement pour passage en perte de tous les montants en impayés de plus de 1 an
Source: "Etude d'évaluation des mécanismes de financement de la microentreprise" in Rapport conjoint de la Banque Mondiale et du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion professionelle.

Le nombre des intervenants et le volume des prêts octroyés par les IMF en Tunisie progressent régulièrement elles sont devenues des acteurs indispensables au développement social et économique elles doivent s'adapter en permanence à la demande et aux besoins des populations.

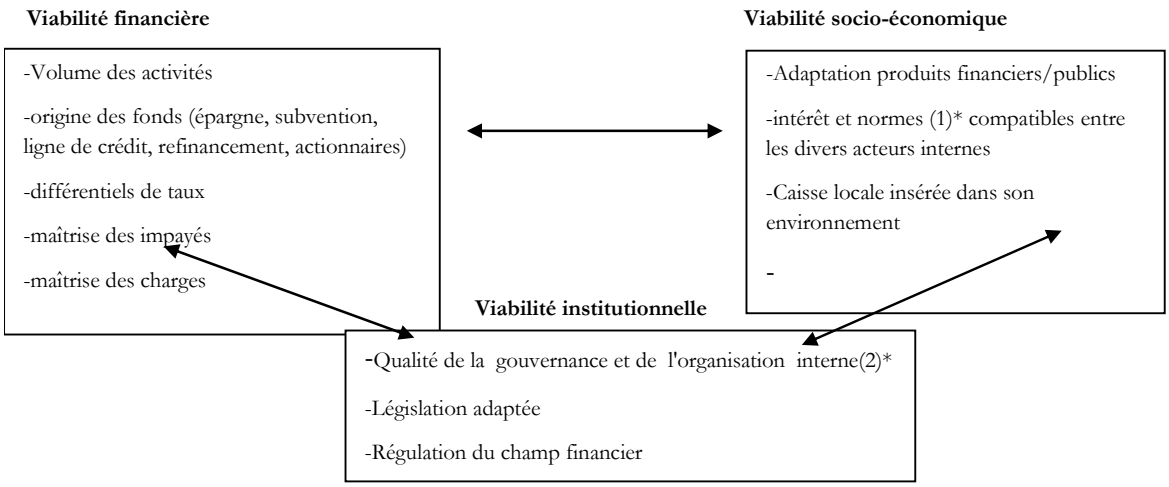
Les IMF en Tunisie comme la BTS sont créés pour répondre à un besoin permanent à une population exclue des systèmes bancaires classiques.

Le nombre des intervenants et le volume des prêts octroyés par les IMF en Tunisie progressent régulièrement. Elles sont devenues des acteurs indispensables au développement social et économique et elles doivent s'adapter en permanence à la demande et aux besoins des populations.

1.2 La rentabilité financière une condition sine qua none de la pérennité de la microfinance en Tunisie

L'enjeu de la pérennité des IMF Tunisiennes est fondé sur leur capacité à inscrire leur action dans la durée. Cette pérennité est conditionnée par trois éléments relatifs à l'autonomie, il s'agit d'une autonomie organisationnelle et technique; une autonomie institutionnelle et une autonomie financière. Une autonomie organisationnelle et technique doit refléter la capacité d'une IMF à être gérée d'une façon autonome sans recourir à une assistance technique extérieure. Elle doit avoir une parfaite maîtrise de ses dépenses et des éventuels risques de non-remboursements de ses crédits. L'autonomie institutionnelle et sociale se base sur la qualité de l'organisation, la réglementation, la concertation (gouvernance).

Figure 1 – Les différentes modalités de viabilités garantes de la pérennité de la microfinance



(1)	(2)*
-public prioritaire - pérennité de l'institutionnalisation - remboursement - garantie - taux d'intérêt - mode de rémunération - retards, pénalité, sanctions - formes et équilibre du pouvoir	- degré d'implication bénéficiaire - centralisation/décentralisation - type de personnel - répartition des fonctions/organisation - culture de l'entreprise - qualité comptabilité et système d'information

Il est intéressant de focaliser l'analyse sur l'autonomie financière.

1.2.1 L'autonomie financière

Celle-ci reflète la capacité de l'IMF à couvrir ses charges par ses produits d'une part et à bâtir une solide structure financière d'autre part.

Les produits financiers de l'institution proviennent principalement de l'intérêt perçu sur les crédits accordés. Le taux d'intérêt doit également permettre de dégager une marge supplémentaire destinée à renforcer les fonds propres de l'institution grâce aux placements.

En ce qui concerne la BTS et les Associations de Microcrédits conventionnées, ses produits financiers sont diversifiés, cependant les subventions représentent une part importante de leurs recettes. Par conséquent, il est primordial de fixer un niveau de taux d'intérêt qui doit permettre de faire face aux différentes charges de l'institution. Il s'agit principalement des charges financières sur les ressources prévues, de l'intérêt que l'institution va elle-même verser sur ses emprunts de capitaux et sur l'épargne collectée éventuelle concernant notamment la BTS; des effets éventuels des conjonctures inflationnistes sur les fonds propres; des charges d'exploitation de l'institution financière : frais de personnel, de déplacement et enfin des provisions pour créances douteuses, il s'agit des dépenses liées au risque de non remboursement des prêts.

Les taux d'intérêt doivent également permettre de dégager une marge supplémentaire destinée à renforcer les fonds propres de l'institution grâce aux placements.

Le volume d'activité, déterminé par le niveau de portefeuille de prêts, doit être suffisant pour couvrir les charges engendrées par le système. En raison des charges fixes, un seuil minimal d'activités est nécessaire pour assurer la pérennité de l'IMF.

La maîtrise des charges de l'institution est assurée par sa capacité à se faire rembourser toute l'annuité

(principal+intérêt) et dans l'échéance sans retard. Pour être viables sans subvention ni intervention externe, les IMF doivent assurer un taux de recouvrement à l'échéance qui avoisine les 100 %.

Les performances de la structure financière de l'IMF dépendent à la fois de son niveau de solvabilité et de sa maîtrise du risque d'illiquidité.

Les performances de la structure financière de l'IMF dépendent à la fois de son niveau de solvabilité et de sa maîtrise du risque d'illiquidité. La solvabilité s'analyse par le rapport des fonds propres de l'institution sur les créances. En effet, en cas de non remboursement, seuls les capitaux propres de l'institution lui permettent de faire face. La norme prudentielle est en général fixée à 20 %. Le risque d'illiquidité existe quand l'institution, prête à long terme des ressources disponibles sur le court terme uniquement. Il importe de veiller à la correspondance de l'échéance des ressources et des emplois. C'est le cas notamment du système BTS en Tunisie ce qui explique les « mauvais résultats financiers » réalisés par la BTS; comme en témoignant les analyses suivantes.

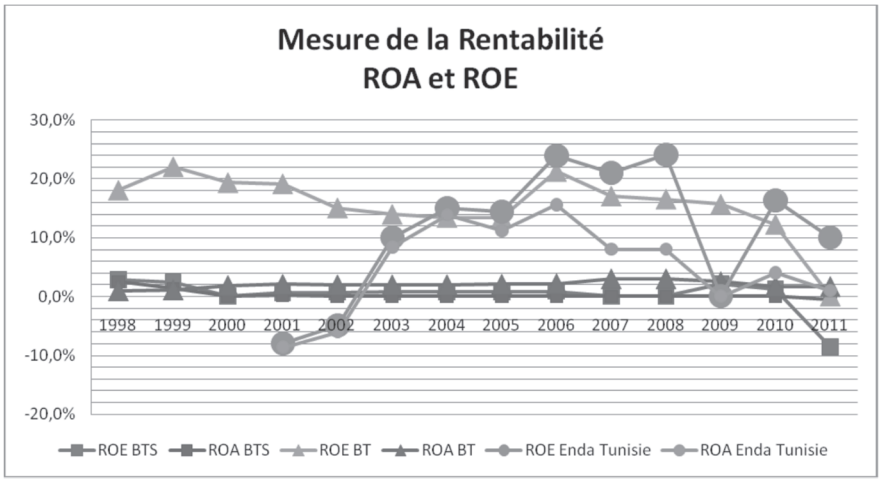
1.2.2 Calcul des ratios ROA et ROE

Avec le calcul des ratios, la notion de rentabilité prend toute sa signification puisqu'il s'agit de comparer des résultats à des moyens, pour atteindre son autonomie financière et attirer de plus en plus de fonds privés. Les IMF doivent être en mesure de couvrir une part importante de ces charges grâce au produit de ses services financiers. En effet, les ratios de rentabilité aident les investisseurs et les professionnels à déterminer les IMF rentables, auprès desquelles ils pourront investir, ces ratios étudient le rendement d'un établissement financier ainsi que sa capacité à réaliser des bénéfices. Les ratios de rentabilité expriment les résultats des politiques et des décisions financières qui permettent à leur tour d'assurer la solvabilité de l'entreprise et à atteindre une rentabilité acceptable par une bonne utilisation des actifs.

Nous allons calculer deux ratios de rentabilité de la BTS et d'ENDA Tunisie afin d'effectuer une comparaison entre ces deux institutions. En plus, on va calculer les ratios de la Banque de Tunisie pour les comparer avec les ratios de la BTS. Ces ratios sont : ratio de rentabilité des fonds propres[5] (ROE) qui mesure la rentabilité économique et ratio de rentabilité des actifs[6] (ROA) qui mesure la rentabilité financière.

La première observation qu'on peut adresser à ces ratios de rentabilité est certainement leurs faiblesses concernant la Banque Tunisienne de solidarité (BTS). Par contre, ces ratios sont importants pour la Banque de Tunisie; concernant ENDA-Tunisie, ces ratios connaissent une croissance soutenue à partir de 2003. L'explication de ce différentiel dans la rentabilité entre d'une part la BTS et d'autre part la BT et ENDA-Tunisie vient du niveau du taux d'intérêt débiteur. Celui de la BTS ne dépasse pas les 5 % alors que celui d'ENDA a pu atteindre les 27 % par an.

La BT est une banque de dépôt classique qui pratique des taux d'intérêt du marché (TMM + une marge de 3 à 4 %).



Source: calculé à partir de différentes sources.

Une autre explication se situe au niveau des taux de remboursement des bénéficiaires des crédits. Les taux de remboursements d'ENDA (malgré les taux d'intérêts élevés) sont importants (tableau 1). Par contre, ces taux de remboursements obtenus par la BTS sont moyens voire faibles. Ceci constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité de l'institution de microfinance. La section suivante analyse l'état des lieux de remboursement des microcrédits par la BTS, ses associations de microcrédits et ENDA-Tunisie.

2. LE REMBOURSEMENT DES CRÉDITS UNE CONDITION SINE QUA NONE DE LA PÉRENNITÉ DE LA MICROFINANCE EN TUNISIE

2.1 L'état des lieux du remboursement des microcrédits

La population concernée par l'enquête est constituée de 22 941 bénéficiaires de crédits de la BTS en 2000, 2002 et 2004, pour la création ou l'extension de projets, dont 15 443 hommes (67,3 %) et 7 498 femmes (32,7 %).

Cette enquête s'est intéressée entre autres aux comportements de remboursement des bénéficiaires des microcrédits.

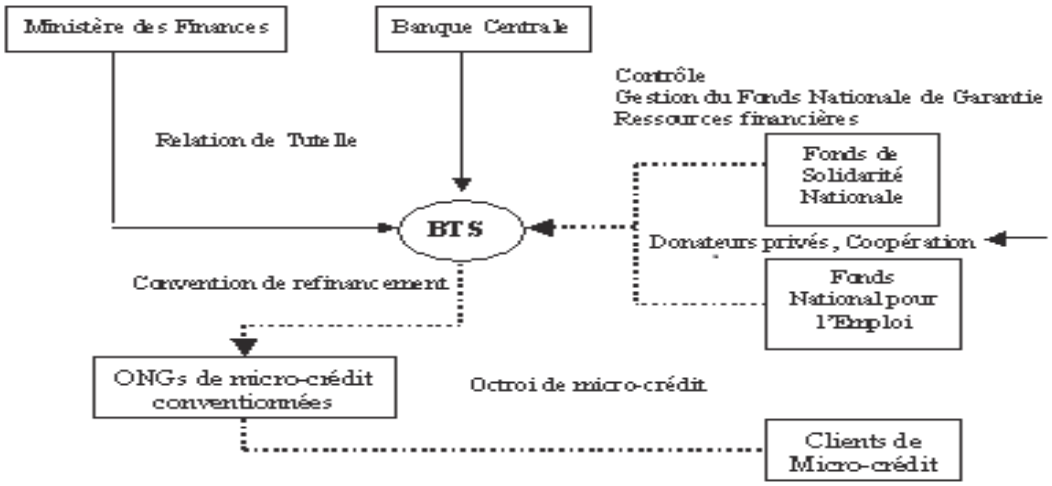
Tableau 2 – Régularité de remboursement du crédit

Variables	Projets créés		Projets en extension	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Le promoteur n'a pas commencé à rembourser le crédit	13,7	8,4	10,3	4,0
Le promoteur a commencé à rembourser le crédit	86,3	91,6	89,8	96,0
Le respect des délais des échéances	86,3	91,6	89,8	96,0
Oui	29,8	34,3	38,2	51,1
Parfois	55,3	52,0	53,9	39,6
Nom	14,9	13,8	7,9	9,3

Source : Enquête de suivi des mécanismes de financement des microprojets, (ONEQ, 2006)

D'abord, en ce qui concerne la BTS, l'équilibre financier a toujours été préservé puisque l'insuffisance de ses ressources clientèle entre autres sont automatiquement compensées par les ressources de trésorerie assurées par le concours et les subventions de l'État tunisien comme en témoigne le schéma de refinancement de la BTS et de financement des AMC par la BTS suivant :

Figure 2 – Refinancement de la BTS et de financement des AMC en Tunisie



Source : Missaoui (2002)

Le recouvrement des crédits bénéficie de tout l'intérêt de la BTS; il y va de l'équilibre financier de la BTS, de sa pérennité, et de la poursuite de ses activités au service des catégories cibles. La Banque a, à cet effet, mis en place une politique appropriée fondée d'une part sur une exploitation rationnelle des moyens humains et matériels disponibles, assurant un suivi continu des remboursements; un renforcement des relations de partenariat avec l'ensemble des structures de soutien afin qu'elles rapportent à la Banque les acquis adéquats en matière de recouvrement; et d'autre part la mise en place d'un réseau d'agents de suivi et d'aide au recouvrement, dont le nombre est actuellement de 38 unités.

Les taux de remboursement varient en fonction des régions, des secteurs et activités et du genre social. Les micros entrepreneurs diplômés du supérieur détiennent, avec 69.3 %, le taux de remboursement le plus élevé comparativement aux autres niveaux.

Les taux de remboursement varient en fonction des régions, des secteurs et activités et du genre social. Les micros entrepreneurs diplômés du supérieur détiennent, avec 69,3 %, le taux de remboursement le plus élevé comparativement aux autres niveaux; ce taux est de 61,6 % pour les femmes, contre 49,8 % pour les hommes. Au niveau sectoriel, le secteur des services enregistre, avec 64 %, le meilleur taux de remboursement des crédits.

Enfin, au niveau des régions, le meilleur taux (61,8 %) est détenu par le Nord-Ouest, suivi du Nord-Est (56,3 %), puis du Centre-Est (53,0 %). Les taux restent encore faibles, du moins inférieurs à 50 %, dans les régions du Sud-Ouest (44 %) et du Centre-Ouest (42,5 %) (Cf Annexes).

Les mesures mentionnées ci-dessus ont pu améliorer le taux de remboursement. Ce taux se situe pour l'année 2004 à 60 % environ. Le taux a dépassé les 70 % dans dix gouvernorats, et atteint 54,3 % dans le secteur des petits métiers et 71,1 % dans le secteur des services et se situe à 72,3 % pour les diplômés du supérieur. Ces taux sont supérieurs à ceux enregistrés pour les secteurs de l'artisanat (49,4 %) et de l'agriculture (49,9 %) ainsi que pour certaines autres régions et pour les promoteurs ayant des niveaux faibles d'instruction. C'est ainsi que le taux de remboursement se situe à 54,3 % pour les micros entrepreneurs ayant le niveau de l'enseignement primaire et à 57,8 % pour ceux ayant le niveau du secondaire. Ces taux restent les plus faibles pour les régions du Kef (27,2 %) et de Gafsa (26,8 %).

Les résultats enregistrés par la banque n'ont cessé de s'améliorer au cours des années et le taux de recouvrement, s'est élevé à 84 % en 2009. Les taux de recouvrement de crédit se sont de nouveau baissés suite à la révolution du 14/01/2011 (Cf tableau no 4). Le taux global de recouvrement depuis la création de la banque s'élève à 66 % pour tous les microprojets financés.

Pour le cas des ONG, l'enquête (H. Sidhom 2007) effectuée auprès de 42 associations concernant le remboursement des microcrédits a révélé les résultats suivants (15 associations admettant un taux de recouvrement de 100 %; 13 admettant un taux de recouvrement entre 90 % et 100 %; 5 admettent un taux de recouvrement entre 80 % et 90 %; 9 associations ont des difficultés à atteindre le taux de 80 % exigé par la BTS pour continuer à refinancer l'association). Selon le rapport annuel de la BTS, la situation de remboursement s'est détériorée.

Tableau 3 – Évolution du remboursement des crédits de la BTS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Remboursement en %	67,5	79	81,4	84	86	62,2
Accroissement annuel	+10,5	+11,5	+3,4	+2,6	+2	-23,8
Moyenne annuelle	55	59	62,3	65,9	69	68
Augmentation de la moyenne annuelle	+3	+4	+3,3	3,6	+3,1	-1

Source : Rapport annuel de la BTS, 2012, 21.

L'analyse du comportement individuel des bénéficiaires des microcrédits de l'association de microcrédits conventionnée avec la BTS donne de plus amples éléments sur le profil de ces bénéficiaires.

2.2 Analyse du profil des microentrepreneurs de l'Association de Microcrédit de Ghar El.Melh

2.2.1 Présentation de l'association du microcrédit de Ghar El.Melh

Nous disposons d'une banque de données relatives à la période 2001-2005. Nous avons choisi uniquement les indicateurs qui ont des microcrédits arrivés à l'échéance. Après épurations des données, nous avons sélectionné 1045 individus concernés par le remboursement ou le non remboursement des microcrédits et 15 variables (voir annexe).

2.2.2 Présentation de la méthode d'analyse

Nous avons des variables qualitatives et des variables quantitatives. Il importe de choisir des tests qui conviennent à ce type de variables. Pour mesurer l'indépendance des variables, il faut utiliser des tests d'hypothèses. Ces tests nous permettent de déterminer si les relations entre deux variables données sont dues au hasard ou sont réellement significatives.

Pour dégager les caractéristiques des sous-populations des remboursements, des non remboursements de l'ensemble des individus de l'échantillon, on a procédé par tri à plat de chaque variable à part avec un traitement spécifique pour chaque catégorie de variables. Pour les variables qualitatives ou de catégories, c'est à partir des fréquences que chaque variable est traitée. Pour les variables quantitatives, l'analyse est faite selon les indicateurs statistiques connus : moyenne, écart-type, mode, médiane, etc. Pour tester s'il y a relation ou non entre la variable dépendante (remboursement) et les variables indépendantes (âge, sexe, etc.), nous avons utilisé le test d'indépendance de Kli-deux.

Ce test nous renseigne s'il y a indépendance (acceptation de l'hypothèse nulle H0) entre les deux variables en question sinon il y a dépendance (c'est-à-dire l'existence d'une relation significative au seuil de 5 %). En d'autres termes, il y a rejet de l'hypothèse nulle H0 et acceptation de l'hypothèse alternative H1 : il y une relation significative. En outre, on a utilisé une régression logistique (méthode : entrée) pour connaître le sens de la relation entre la variable dépendante de type dichotomique (0/1) et les variables explicatives.

De même, nous avons voulu découvrir les variables qui discriminent au mieux les deux groupes en question (les remboursements et les non remboursements) en utilisant une analyse discriminante (méthode : pas à pas). L'analyse discriminante simultanée est aussi examinée pour connaître le sens de la corrélation entre les variables explicatives et le remboursement pour les variables éliminées par la méthode pas à pas.

2.2.3 Présentation des résultats

Le tri à plat

L'échantillon retenu après épuration concerne 1045 individus bénéficiaires du microcrédit de l'Association de Microcrédits de Ghar el Melh (gouvernorat de Bizerte, Tunisie). Il est composé de 808 hommes soit 77,1 % et 237 femmes soit 22,9 %. Plus que la moitié de cette population est mariée soit 54,3 % et 44,4 % sont célibataires. Il importe d'observer que 60 % des bénéficiaires de microcrédits ont un âge inférieur à 40 ans. En somme, les bénéficiaires sont jeunes; 60 % des bénéficiaires des microcrédits ont un niveau primaire, 2,2 % sont des analphabètes, 6,2 % ont le niveau supérieur,…

Les bénéficiaires sont occupés surtout dans le secteur agricole et pêche. D'un point de vue localisation des bénéficiaires, Ghar el Melh accapare le plus grand nombre de bénéficiaires soit 58,1 %.

La majorité des bénéficiaires possèdent une expérience dans le domaine d'activité sollicité par la demande de microcrédit soit 81,5 %. Ceci confirme la variable nature de financement où la majorité demande un fonds de roulement soit 84,6 %, le remboursement est de 73 %.

Le TRI croisé montre que les femmes sont plus solvables que les hommes respectivement 80,3 % et 70,8 %. Les divorcés sont de « mauvais clients », 60 % parmi eux ne remboursent pas.

Le remboursement selon la tranche d'âge ne connaît pas de variation importante pour les quatre tranches d'âge, le pourcentage de remboursement est proche de la moyenne, soit 73 %. En ce qui concerne la variable niveau d'instruction, ceux du niveau

d'éducation supérieur sont les plus solvables; presque 90 % remboursent leur microcrédit.

Le milieu géographique n'est pas déterminant dans le remboursement, seul Imada de Zouaouine s'éloigne de la moyenne générale avec 54,7 % des individus qui ont remboursé leurs microcrédits seulement contre 78,6 % des bénéficiaires hors délégation de Ghar El.Melh. Les individus ayant bénéficié de microcrédit pour améliorer leur condition de vie (logement, mariage, santé,…) remboursent à 83,5 % leur dette.

Analyse de la relation entre le remboursement et certaines variables explicatives : test d'indépendance de Khi-deux

Les caractéristiques sociodémographiques (genre, âge,…) n'influencent pas le remboursement, des tests du Khi-deux, les coefficients de contingence ne sont pas significatifs concernant ces variables. Par contre, les variables, le montant de crédit, la période de remboursement, la période de grâce sont déterminants. Les tests du Khi-deux et les coefficients de contingence sont très significatifs. Cette méthode est choisie pour tester l'existence ou non d'une relation entre la variable expliquée (remboursement) et chaque variable explicative tirée des hypothèses de l'étude. Cette méthode, à part sa simplicité, offre la possibilité de traiter des variables qualitatives. Pour la commodité de la méthode, on a procédé par un recodage de certaines variables afin de rendre l'effectif par cellule supérieur ou égal à 5. Les résultats positifs de ce test sont résumés dans les tableaux 4, 5 et 6.

Tableau 4 – (Période du prêt +grâce) remboursement Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	276,300[a]	5	,000
Rapport de vraisemblance	296,425	5	,000
Association linéaire par linéaire	236,215	1	,000
Nombre d'observations valides	1045		

a. 0 cellules (,0 %) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 11,06.

Tableau 5 – Montant prêt/remboursement Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	44,035[a]	3	,000
Rapport de vraisemblance	51,638	3	,000
Association linéaire par linéaire	29,697	1	,000
Nombre d'observations valides	1045		

a. 0 cellules (,0 %) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 26,72.

Régression logistique

La régression logistique confirme le tri à plat et le tri croisé.

On a utilisé une régression logistique qui s'adapte au mieux dans le cas du traitement d'une variable dépendante de type dichotomique (1 pour remboursement et 0 sinon) d'où les résultats suivants :

Les variables montant de prêts (montant crédit), Imada (IMADA), la période de remboursement et période de grâce sont significatives (p=0,00).

Tableau 6 – Variables dans l'équation

		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Etape 1[a]	montantcréd	-,472	,113	17,377	1	,000	,623
	IMADA	,297	,077	14,759	1	,000	1,346
	durérembgrace	1,068	,082	169,331	1	,000	2,910
	Constante	-4,732	,447	111,827	1	,000	,009

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : montant créd, IMADA, durérembgrace.

Analyse discriminante : méthode pas-à-pas

Il y a lieu maintenant de savoir s'il existe des variables qui discriminent au mieux les deux groupes en place (les remboursements et les non remboursements) en utilisant l'analyse discriminante (méthode : pas à pas) via le logiciel SPSS version 18. Le test du F et du Lambda de Wilks s'observe dans le tableau : tests d'égalité des moyennes des groupes. L'examen de ces deux tests confirme l'analyse de la régression logistique à savoir que la variable montant du microcrédit, la période de remboursement et la période de grâce ont un effet sur le remboursement du client. Plus le client réalise des retards dans le paiement plus il n'honore plus ses engagements. Concernant le montant des crédits, son coefficient est significatif et négatif (les autres tests sont donnés en annexes). Le modèle est bon, Lambda de Wilks <0,9 soit 0,722, sa signification tend vers zéro (Cf les autres tests en annexes).

Tableau 7 – Tests d'égalité des moyennes des groupes

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
IMADA	,997	3,081	1	1043	,080
duré remb+grace	,774	304,998	1	1043	,000
Genre	,992	8,480	1	1043	,004
Statut Matri	,999	,722	1	1043	,396
niveau d'inst	,994	6,256	1	1043	,013
nat proj	,993	6,980	1	1043	,008
sect Acti	,997	2,634	1	1043	,105
exp domain	,997	2,928	1	1043	,087
Nat financ	,998	2,494	1	1043	,115
montant créd	,972	30,537	1	1043	,000
âge	1,000	,382	1	1043	,537
prof demandeur cred	1,000	,001	1	1043	,980
Retard Mois	,980	20,943	1	1043	,000

Tableau 8 – Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
dimension0 1	,722	338,683	6	,000

Tableau 9 – Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

	Fonction
	1
IMADA	,201
duré remb+grace	,894
Genre	-,268
exp domain	-,239
montant créd	-,387
Retard Mois	-,161

Z=0,201 (Imada) +0,894 (durée de remboursement + grâce) – -0,268 (genre) – (-0,239) (exp domain) -0,387 (montant crédit) -0,161retard mois). Le tableau suivant détermine la qualité de la représentation, on constate que la fonction discriminante classifie bien les individus en groupes. En effet, on a 74,1 % des observations originales sont classées correctement.

Tableau 10 – Résultats du classement

				OUI	NON	
Original	Effectif	dimension2	OUI	544	219	763
			NON	52	230	282
	%	dimension2	OUI	71,3	28,7	100,0
			NON	18,4	81,6	100,0
Validé-croisé[a]	Effectif	dimension2	OUI	536	227	763
			NON	52	230	282
	%	dimension2	OUI	70,2	29,8	100,0
			NON	18,4	81,6	100,0

a. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.
b. 74,1 % des observations originales classées correctement.
c. 73,3 % des observations validées-croisées classées correctement.

CONCLUSION

ENDA possède deux caractéristiques principales par rapport aux systèmes tunisiens de microfinance, de la BTS. D'une part, les taux d'intérêt sont plus élevés(en moyenne 20 %/an) et d'autre part ENDA pratique le microcrédit solidaire, ce qui accroît le taux de remboursement.

Ce travail a pour objectif d'identifier les déterminants de la pérennité des principales institutions de microfinance en Tunisie (BTS et Associations de microcrédits conventionnées, ENDA Tunisie). Deux éléments essentiels peuvent être signalés. D'une part les taux de remboursements et les taux d'intérêts débiteurs; ceux-ci jouent un rôle primordial dans l'équilibre financier de ces institutions. Par conséquent, ces deux variables ont un impact important sur la rentabilité des IMF en Tunisie (ROE et ROA).

Dans ce travail, on a essayé aussi au niveau individuel d'analyser le comportement du remboursement des clients de l'association de microcrédit de Ghar El.Melh conventionnée avec la BTS.

Au niveau individuel, ce travail a montré que les caractéristiques socioéconomiques des bénéficiaires n'ont pas d'influence sur le comportement de remboursement de microcrédit (même si les femmes sont plus solvables que les hommes). Par contre, à l'image des travaux de Sharma et Zeller (1997), M. Godquin (2006)… on a pu démontrer que le coefficient du montant de microcrédit est significatif et négatif.

Aussi bien la régression logistique que l'analyse discriminante a aboutie à ce résultat. Ceci est théoriquement expliqué par le fait que le montant de prêt augmente le gain associé à l'aléa moral. L'association réalise un taux de remboursement moyen sur la période de 73 %, ce qui est inférieur au taux exigé par la BTS soit 80 %. Le manque est compensé par des subventions de l'État tunisien et des donateurs…

Les taux d'intérêt sont plafonnés à un niveau de 5 % jugé trop faible pour assurer une pérennité de la microfinance.

ENDA possède deux caractéristiques principales par rapport aux systèmes tunisiens de microfinance, de la BTS. D'une part, les taux d'intérêt sont plus élevés (en moyenne 20 %/an) et d'autre part, ENDA pratique le microcrédit solidaire, ce qui accroît le taux de remboursement.

Le système d'octroi de microcrédit géré par la BTS est fondé sur les subventions aussi bien au niveau de la banque, au niveau des Associations de Mirocrédits conventionnées avec la BTS que les fonds garantis. Cette dépendance à l'égard des subventions fragilise le système de microcrédits de la BTS dans son ensemble et peut menacer sa viabilité et sa pérennité à long terme. Ceci peut décourager les lignes de refinancement au niveau des bailleurs de fonds et des banques.

Au niveau de la viabilité des IMF en Tunisie, force est de constater que les taux de

remboursements de la BTS sont relativement faibles. La mentalité d'assister, de certains clients est encore omniprésente. À juste titre, on peut lire dans le rapport du CGAP suite à la visite de ses experts en septembre 2004 en Tunisie : « Bien que la microfinance se soit rapidement développée en Tunisie, le pronostic reste incertain pour la rentabilité et la pérennité des institutions tunisiennes délivrant des services financiers aux populations à faible revenu; malgré les quelques 28 millions de dinars que la BTS reçoit annuellement par les fonds 26/26 et 21/21… et les produits d'épargne que la BTS propose au public, la BTS manque aujourd'hui de nouvelles sources de financement et de remboursements pour faire face à la demande croissante de microcrédits ». Ce constat est aujourd'hui d'actualité.

La pérennité est une condition essentielle de réussite pour la microfinance. Ce terme désigne la capacité d'une institution de microfinance (IMF) à assumer la totalité de ses coûts au moyen des intérêts et autres frais versés par ses clients. Les IMF pérennes financièrement peuvent devenir un élément permanent du système financier : elles sont capables de poursuivre leurs opérations même après la disparition des subventions et prêts bonifiés.

Dans le même sens, les enquêtes et études réalisées par la Banque Mondiale et le Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle des jeunes ont montré d'une part que les bénéficiaires sont peu sensibles aux taux d'intérêt et d'autre part que l'accès au microcrédit demeure la préoccupation majeure des bénéficiaires. Comme l'on a pu le constater, la fonction rentabilité de la BTS n'est pas assurée. L'équilibre financier de la BTS est rempli par le recours permanent aux subventions des pouvoirs publics.

Certaines ONG telles que ENDA-Tunisie réalisent des performances en terme de viabilité, ceci se fait au détriment d'un taux d'intérêt exorbitant.

La question reste posée, faut-il privilégier la pérennité de l'IMF en mettant en avant l'aspect « social » de la microfinance (BTS; taux d'intérêt débiteur = 5 %)? Ou bien faut-il chercher la viabilité de l'IMF en privilégiant l'aspect économique (rentabilité) en pratiquant des taux d'intérêt élevés (ENDA; taux d'intérêt débiteur moyen = 20 %)? Faut-il chercher d'autres systèmes de financement à l'image de la finance islamique pour la Tunisie post-révolution?■

La pérennité est une condition essentielle de réussite pour la microfinance. Ce terme désigne la capacité d'une institution de microfinance (IMF) à assumer la totalité de ses coûts au moyen des intérêts et autres frais versés par ses clients.

BIBLIOGRAPHIE

Acclassato D. (2009). Le Microcrédit entre. Shopping institutionnel et Ciblage des plus pauvres, Novembre, www.univ-orleans.fr/leo/pdf/colloque_cotonou/pdf.../*acclassato.pdf*

Adair PH. Berguiga I. (2009). Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro finance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée *ERUDITE*, Université Paris 12

Adair P. et Hamed Y. (2004). Le microcrédit : une solution au financement de la micro entreprise au Maghreb, in VIème journées scientifiques du réseau « Analyse économique et développement » AUF , Marrakech 4-5 mars.

Adam, M**.** (1998). La microfinance : un outil de développement dans un contexte de lutte contre la pauvreté. *ADA Dialogue,* n° 14, p. 5-18.

Allemands. (2011), *La microfinance, la fin de l'exclusion*. Edition Ellipses. Paris.

Armendariz, B. and Morduch J. (2005). The Economics of Microfinance, Cambridge : *MIT*

Association professionnelle Tunisienne des Banques et des Établissements Financiers (2010). Rapport Annuel Tunis, Tunisie.

Audran, J**.** (2009). Définition des concepts de responsabilité, performance, plus-value et transpa-rence sociale en microfinance *BIM,* n°10, Février,

Banque Mondiale, (1996). Microfinancement : essentiel pour le développement et la réduction de la pauvreté en Afrique, Banque Mondiale, *Actualités*, vol XV, 24, 3.

BTS (2005). Système des microcrédits accordés par les associations. *Journées francophones de la microfinance,* 27-28 octobre 2005.

Boyé S., Hajdenberg J. et C. Poursat (2009). Le guide de la microfinance, Groupe, Eyrolles*, Édition d'Organisation*, Paris

Campion A. and White V. (1999). Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs

into regulated financial institution, *Microfinance Network Occasional paper,* 4, Washington D.C., USA.
Cornée S. (2007). Une proposition d'évaluation conjointe des performances sociales et financières en microfinance. *Document de travail SPI* 3, CERISE.
Centre Walras, équipe de recherche (2011). « Exclusion et liens financiers », *Rapports annuels*.
CGAP (2006). Des services financiers inclusifs à l'horizon 2015 : quatre scénarios pour l'avenir de la microfinance. *Note Focus,* n°39, Washington D.C., p.16.
CGAP (2003). The Impact of Microfinance. Donor Brief n° 13 Washington D.C.
Drake D., Rhyne E. (Eds) (2002). The Commercialization of Microfinance. Accion International (Organization), Stylus Pub Llc.
Daley-Harris S. and Awimbo A. (Eds) (2006). More Pathways out of Poverty, Kumarian Press.
Enda inter-arabe Tunisie (2011). Rapport annuel, *www.**enda**rabe.org.tn/*.
FEMIP (2008). A review of the economic and social impact of microfinance with analysis of options for the Mediterranean Region rapport final, April, European Investment Bank, Luxembourg.
Harris S. (2004). State of the Microcredit Summit Campaign Report 2004. *Microcredit Summit Campaign* : Washington, D.C., USA.
Godquin M. (2006). *Finance rurale au Bangladesh et aux Philippines*, thèse universités Paris I Panthéon Sorbonne.
Guérin I., Servet J-M. (2005**).** L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance. *Recma*, n°296, Mai.
Hugon Ph. (1996). Incertitude, précarité et financement local : Le cas des économies africaines. *Revue Tiers Monde,* Tome 37 N° 145, Janvier-mars
INS (2000). Enquête Nationale sur le budget, la consommation et le niveau de vie des ménages, INS, Tunis Tunisie.
INS (2007). RNE Enquête micro entreprises, http:// www.ins.nat.tn/publication/micro_entreprise_2007.pdf
King, R. et Levine (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right, Quarterly Journal of Economics, vol. 108, N°3, August, p. 717-737.
Labie, M. (2007). Réflexions préliminaires pour une approche éthique de la gestion des organisations en microfinance. *Ethics and Economics,* vol. 5, no 1, p. 1-8.
Labie, M., (2004). Microfinance : un état des lieux, *Monde en développement,* vol.32, n°126, p.9-23.
Labie M. (1996) Perspective d'autonomie et pérennisation des systèmes financiers. *Revue Tiers-Monde* t. XXXVII, 145, janvier - mars, pp 85 - 97.
Lapenu, C., Zeller, M., Greeley, M. et al. (2004). Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, *Monde en développement,* vol. 32, n°126, p.51-68.
Lapenu, C. (2002). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche, *Revue Tiers Monde,* T.XLIII, n°172, p.847-865.
Laroussi, H. (2009). Micro-crédit et lien social en Tunisie : la solidarité instituée, Hommes et sociétés. *KARTHAALA Editions.*
Luzzi Ferro G., Weber S. (2006). Measuring the performance of microfinance institutions, *Microfinance and public policy,* pp 153-169, Palgrave MacMillan.
Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques *(*2004). *Enquête structures agricoles, Enquête sur les structures des exploitations agricoles (2004 – 2005),* Tunis, Tunisie.
Missaoui (2002). Cadre réglementaire et institutionnel du micro crédit en Tunisie in *Microfinance* in the Arab World*, Shaping the Industry's Future.*
Mix & Sanabel (2008). *Benchmarking microfinance* . www.mixmbb.org.
MIX Market (2008). Micro finance Information Exchange, www.mixmarket.org.
Morduch J. (2000). The microfinance schism. World Development, 28 (4), pp 617-629.
Morduch J. (1999). The Microfinance Promise, *Journal of Economic Literature*, XXXII, pp 1569-1614.
ONEQ (2006). Enquête de suivi des mécanismes de financement des microprojets, Tunis, Tunisie.
Rosenberg, R., Gonzalez, A. et Narain, S. (2009). The new moneylenders: are the poor being exploited bay high microcredit interest rates? *CAP Occasional* Paper no 15, February, p. 28.
Rosenberg, R. (2007). Réflexions du CGAP sur l'introduction en bourse de Compartamos : une étude de cas sur les taux d'intérêt et les profits de la microfinance. *Périodique : Note Focus*, 42, p.16.
Rosenberg R. (1999). Measuring microcredit delinquency : ratios can be harmful to your health, *Occasional paper* N°3, CGAP
Penouil, M. (1992). Secteur informel et crise africaine, Afrique Contemporaine, n°164, *La Documentation Française*, p.81-87.
Sen A. Povrety and Famines Oxford, O*xford University Press*, 1981.
Servet J.M. (2009). Responsabilité sociale versus performances sociales en microfinance, *Revue Tiers Monde*, 197, janvier-mars, pp 5-146.
Servet J.-M, (2006). « Les limites du crédit », *alternatives économiques*, Décembre, n°253.
Sharma, M. & Zeller, M. (1997). Repayment performance in group-based credit programs in Bangladesh: An empirical analysis, *World Development,* 25 (10), 1731-1742.
Shaw, E.S., (1973). Financial Deeping in Economic Development, (New York et Oxford : *Oxford University Press).*
Sidhom H. (2007). La micro finance, un élément de développement socioéconomique : le cas de la BTS et

des associations de développement en Tunisie, Revue *Travail et Développement*, INTES Tunisie.
Sidhom H. (2002). Les nouvelles orientations des stratégies de développement : le développement par les petits métiers en Tunisie, *cahier du Gratice* N°22, L'économie informelle au Maghreb, Université Paris XII.
Soulama S. (2005). « Micro finance, pauvreté et développement », Agence Universitaire de la Francophonie, *Archives contemporaines.*
Yunnus, M. (2003). Expanding microcredit outreach to reach the millennium development goal:some issues for attention in *international seminar on attacking poverty with micro credit*, PKSF in Dhaka.
Yunus, M. (1997). Vers un monde sans pauvreté, *Édition JC Lattés*.
Woller G. M, Dunford C., Woodworth W. (1999). Where to microfinance? *International Journal of Economic Development*, 1, pp 29-64.
Zeller, M. & Sharma, M. (2002). Credit constraints and loan demand in Bangladesh. in *The triangle of microfinance. Financial sustainability, outreach, and impact*, Zeller, M. & Meyer, R.L. (*eds), John Hopkins University Press* for IFPRI, Baltimore, MD.

NOTES

[1]OCDE.
[2]Acclassato.
[3]"Étude d'évaluation des mécanismes de financement de la microentreprise » in Rapport conjoint de la Banque Mondiale et du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion professionelle. Le microcrédit intéresse 1,2 à 1,4 million de personnes.
[4]Soit environ 1,5 €.
[5]Return on Equity = Résultats net/ fond propres : il exprime le rendement des capitaux propres (ou encore la rentabilité des capitaux propres).
[6]Return on Assets = Résultat net / total actifs : il exprime le rendement de l'actif investi(ou encore la rentabilité économique).

ANNEXES

Tableau 1:Le recouvrement des micros crédits par région et par secteurs d'activités

Région	Taux %	Secteur	Taux %
Nord-Est	80.4	Agriculture	77.6
Nord-Ouest	78.3	Petits métiers	80.6
Centre-Est	81.6	Artisanat	80.2
Centre-Ouest	81.2	Commerce	82.1
Sud-Est	81.3	Services	82.5
Sud-Ouest	79.2	Conditions de vie	91.2

Source le système national de solidarité ; BTS Fond 26-26 Fonds 21-21, Tunis 2005

Tableau 2: Présentation de l'association du microcrédit de Ghar El.Melh

Variables	**Code variable**
1- Genre	Genre
2- Statut matrimonial	Statut Matri
3- Âge	Age
4- Niveau d'instruction	Niveau d'inst
5- Profession demandeur de microcrédit	Prof demandeur cred
6- Imada (localité)	IMADA
7- Secteur d'activité	Sect Acti
8- Expérience dans le domaine (période)	Exp domain
9- Nature du projet (extension,…)	Nat proj
10- Nature de financement	Nat financ
11- Retard de remboursement en mois	Retard Mois
12- Retard de remboursement en jours	Retard jours
13- Période de remboursement + grace	Duré remb + grace
14- Montant de microcrédit	Montant créd
15- Remboursement/non remboursement	Montant non rembour

Tableau N° 3: Tableau croisé duré remb+grâce * remboursement

			montant non rembour		
			OUI	NON	Total
duré remb+grace	1-6	Effectif	141	5	146
		% compris dans duré remb+grace	96,6%	3,4%	100,0%
	7-12	Effectif	167	7	174
		% compris dans duré remb+grace	96,0%	4,0%	100,0%
	13-18	Effectif	146	22	168
		% compris dans duré remb+grace	86,9%	13,1%	100,0%
	19-24	Effectif	162	66	228
		% compris dans duré remb+grace	71,1%	28,9%	100,0%
	25-36	Effectif	145	143	288
		% compris dans duré remb+grace	50,3%	49,7%	100,0%
	37-43	Effectif	2	39	41
		% compris dans duré remb+grace	4,9%	95,1%	100,0%
Total		Effectif	763	282	1045
		% compris dans duré remb+grace	73,0%	27,0%	100,0%

Tableau 4: Déterminants Log

montant non rembour	Rang	Déterminant Log
OUI	6	-2,415
NON	6	-4,299
Intra-groupes combinés	6	-2,775

Les rangs et logarithmes naturels des déterminants imprimés sont ceux des matrices de covariance du groupe.

Tableau 5: Résultats du test

M de Box		154,364
F	Approximativement	7,290
	ddl1	21
	ddl2	1092439,537
	Signification	,000

Teste l'hypothèse nulle d'égalité de matrices de covariance des populations.

Tableau 6: Lambda de Wilks

Pas	Nombre de variables	Lambda	ddl1	ddl2	ddl3
1	1	,774	1	1	1043
2	2	,761	2	1	1043
3	3	,746	3	1	1043
4	4	,735	4	1	1043
5	5	,727	5	1	1043
6	6	,722	6	1	1043

Tableau N°7: Evolution trimestrielle du remboursement en 2011

1er trimestre	**49,8%**
2ème trimestre	**59,2%**
3ème trimestre	**61%**
4ème trimestre	**76,8%**

Source: Rapport annuel de la BTS, 2012, p 21.

Politiques de soutien au transport maritime de courte distance au Québec : représentations divergentes des acteurs

Sofiane Laribi[1], Emmanuel Guy[2] et Bruno Urly[3]
Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, le transport maritime de courte distance (TMCD) attire l'attention des pouvoirs publics tant en Europe qu'en Amérique du Nord où c'est sans doute au Québec que l'on observe les initiatives les plus soutenues en faveur de ce secteur. Il est vrai que ce mode de transport répond aux objectifs de ces derniers en matière de développement durable (DD).

Depuis plus d'une décennie, le transport maritime de courte distance (TMCD) attire l'attention des pouvoirs publics tant en Europe qu'en Amérique du Nord où c'est sans doute au Québec que l'on observe les initiatives les plus soutenues en faveur de ce secteur. Il est vrai que ce mode de transport répond aux objectifs de ces derniers en matière de développement durable (DD). En effet, la pression qu'exerce la croissance des échanges sur la demande de transport rend la configuration des systèmes de transport actuels « insoutenable ». Cependant, malgré la volonté affichée des pouvoirs publics dont attestent les nombreux discours politiques et les programmes d'aide à la mise en place de services de TMCD, l'ensemble de ces initiatives se sont soldées par un bilan mitigé jusqu'à présent. Il semble intéressant dans ces circonstances de s'interroger sur les raisons d'un tel manque d'efficacité des politiques publiques de soutien au TMCD.

La présente réflexion s'amorce autour de l'hypothèse selon laquelle les politiques publiques échouent en partie à cause des écarts de perception entre les différents acteurs impliqués. Ces écarts seraient d'autant plus importants lorsque la mise en place de ces politiques publiques est justifiée par leur aptitude à s'inscrire en harmonie avec le développement durable, attestant *a priori* de leur caractère consensuel. Or, la difficulté même de circonscrire de manière précise la notion de DD laisse entrevoir la possibilité d'une multitude d'interprétations de ces politiques, tant les parties prenantes et les enjeux engagés sont divers. C'est dans cet élan que nous nous proposons d'appliquer au domaine des politiques publiques de soutien au TMCD des outils d'aide à la représentation de problèmes telle que la carte cognitive.

Dans cet article, nous dressons dans une première partie un panorama d'ensemble de la situation du TMCD au Québec ainsi qu'une revue de la littérature en matière de conceptualisation de la notion de DD. Une seconde partie décrit la méthodologie élaborée, comprenant la présentation de l'échantillon sélectionné, la méthode de collecte de l'information et l'outil de représentation, à savoir la carte cognitive. Enfin, un aperçu des différentes analyses effectuées et des résultats obtenus fait l'objet de la dernière partie.

Malgré la volonté affichée des pouvoirs publics dont attestent les nombreux discours politiques et les programmes d'aide à la mise en place de services de TMCD, l'ensemble de ces initiatives se sont soldées par un bilan mitigé jusqu'à présent.

1. UN MODE DE TRANSPORT RÉPONDANT AUX EXIGENCES DE DURABILITÉ

Le TMCD est souvent qualifié de mode répondant aux exigences du DD par ses promoteurs. En effet, comme le note Ressources Naturelles Canada[4], le transport maritime enregistre une efficience énergétique meilleure que celle du transport routier, avec une diminution de 5.8 % de la consommation énergétique pour la période 1990-2008. Ensuite, le développement des réseaux de transport routiers et ferroviaires nécessite des surfaces importantes, alors que les ports sont la seule surface d'espace physique requise pour le TMCD. De plus, selon Transport Canada[5] moins de 3 % de l'ensemble des émissions de GES proviennent de l'expédition maritime. Enfin, le TMCD constitue une solution de transport permettant d'atténuer certaines pressions qui pèsent sur les réseaux de transport terrestres. En effet, à plusieurs endroits du réseau Saint-Laurent-Grands-Lacs et aux postes frontières Canada–U.S.A, les infrastructures routières ont presque atteint leur pleine capacité[6]. Sans oublier que le TMCD peut aider à diminuer de façon substantielle le nombre d'accidents de la route enregistré chaque année[7].

Face aux nombreux avantages qu'offre le TMCD, les pouvoirs publics ont entrepris un certain nombre d'initiatives afin de promouvoir ce mode de transport. Parmi ces initiatives, le programme d'aide à l'intégration modale (P.A.I.M) vise une meilleure intégration des modes à l'intérieur du système de transport au Québec dans un souci de compétitivité, de réduction des coûts sociaux et de protection de l'environnement (M.T.Q, 2006). Le Programme d'aide à la réduction ou l'évitement des émissions de GES (P.A.G.E.R.E.S) ambitionne quant à lui, à travers l'implantation de projets intermodaux, de réduire les émissions de GES générées par le transport de marchandises (M.T.Q, 2008). Enfin, le Programme d'aide à l'amélioration de l'efficacité du transport maritime, aérien et ferroviaire (P.E.T.M.A.F) en matière de réduction de GES projette de couvrir la période 2014-2017 (M.T.Q, 2013). À cela s'ajoutent des campagnes de valorisation de l'image publique du transport maritime de tout type qui ont été financées durant la même période par les acteurs publics et privés. En plus de ces programmes, nous incluons aussi dans notre notion d'initiative de soutien la volonté concertée de mettre de l'avant les atouts du TMCD dans le discours des acteurs tant privés que publics du secteur maritime. Cela est observable par exemple dans les notes aux participants à la journée maritime québécoise lors de laquelle les acteurs de l'industrie rencontrent annuellement les parlementaires à l'Assemblée nationale.

La part du transport par voie d'eau à l'intérieur du Canada est passée à un peu moins de 16 % en 1990 à 8.5 % en 2005, soit une diminution de presque 88 % en une quinzaine d'années. Pour la même période, la part du transport routier est passée de 39 % en 1990 à 63 % en 2005, soit une augmentation de 35 %.

L'étude de Dignard[8] dresse un bilan environnemental et économique de quelques exemples de services de TMCD opérationnels ou interrompus. Cependant, hormis certaines dessertes qui concernent des marchandises spécifiques tels les copeaux de bois, les lingots d'aluminium et les matériels surdimensionnés, le nombre de nouvelles lignes de TMCD reste relativement faible. Cette insuffisance est éloquente au vu des nombreux marchés potentiels, tels que le transport de déchets traités, de produits agricoles, de produits d'horticulture ou le transport de la tourbe. L'autre fait notable concerne la tendance à la baisse de la part modale du TMCD comparée aux autres modes de transport. En effet, comme le constatent Guy et Lapointe[9], la part du transport par voie d'eau à l'intérieur du Canada est passée à un peu moins de 16 % en 1990 à 8,5 % en 2005, soit une diminution de presque 88 % en une quinzaine d'années. Pour la même période, la part du transport routier est passée de 39 % en 1990 à 63 % en 2005, soit une augmentation de 35 %. Un tel constat soulève de nombreuses interrogations quant à l'efficacité des politiques publiques de soutien au TMCD, tant sur les intentions réelles qui ont présidé à leur mise en place que sur la nature des objectifs ciblés.

2. UNE DURABILITÉ FAÇONNÉE ESSENTIELLEMENT PAR LES ACTEURS

Au travers la littérature, le DD est à l'origine d'un débat d'idées fort intéressant entre ceux qui considèrent le concept comme trop « vague » et « flou » quant au domaine qu'il englobe et ceux qui entrevoient à travers celui-ci une opportunité de se défaire d'une vision restrictive de la réalité. Pour Huybens et Villeneuve[10], l'objet du DD est indéfiniment à reconstruire. Il se redéfinit au fil du temps et à travers des allers-retours constants entre les politiques publiques, les penseurs, les acteurs et les porteurs d'initiatives dans ce domaine. De même, Janic[11] rappelle que les considérations de durabilité dépendent des perceptions, des préférences et des objectifs des acteurs impliqués. Cependant, les objectifs, les valeurs et visions du monde diffèrent d'une personne à une autre, d'une communauté à une autre[12], laissant ainsi entrevoir une vaste mosaïque de représentations et d'interprétations. Enfin, Redclift[13] appuie cette idée en évoquant les différentes perceptions de l'environnement qu'il considère comme « *construites socialement et portées par des groupes ayant des degrés divers de pouvoirs et des intérêts économiques conflictuels* ». Cette vision trouve d'autant plus d'écho en matière de politiques publiques, où la mise en place de ces dernières fait appel à de nombreux acteurs poursuivant le plus souvent des objectifs différents.

Selon Gudmundsson et Hojer[14], les difficultés à opérationnaliser le DD sont davantage liées à la complexité de la question et à l'imprécision inhérente à la notion elle-même. Cela tient en partie au large éventail de préoccupations englobant les différentes dimensions du DD qui ne sont pas toujours faciles à délimiter ou à quantifier. Il devient alors difficile de considérer ce dernier comme un objectif à atteindre, lors de la mise en place des politiques publiques. En d'autres termes, comme le note Beckerman[15], « *il existe une distinction entre la durabilité, définie comme un concept purement technique, et l'optimalité, un concept normatif qui correspond davantage à un objectif à atteindre* ». Par conséquent, si la durabilité relève d'une construction réalisée par les acteurs, elle ne peut être considérée comme un objectif « *a priori* », mais plutôt « *a posteriori* ».

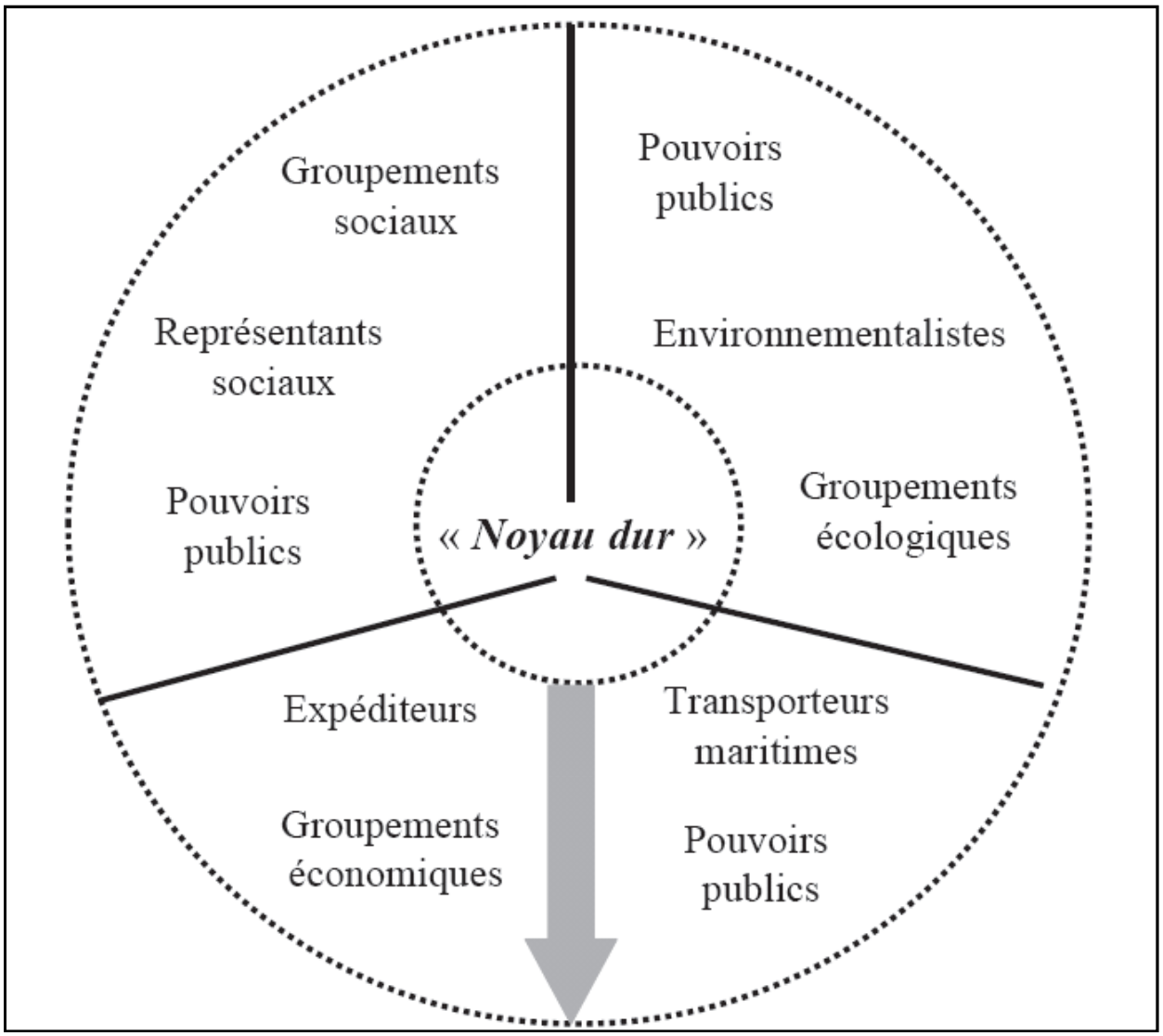
Le caractère parfois « mouvant » de la notion de DD exprimée à travers les représentations des différents acteurs impliqués pourrait fragiliser à terme les intentions réelles de ces politiques en donnant l'illusion d'un consensus superficiel.

Ainsi, les politiques publiques élaborées dans le cadre du DD, telles que les initiatives publiques de soutien au TMCD, laissent entrevoir une double difficulté. En effet, même s'il y a un consensus parmi les acteurs à considérer ces dernières comme répondant aux exigences du DD, il n'y a en revanche pas de consensus sur la notion de DD, car celle-ci relève d'une construction propre à chaque acteur. Par conséquent, ce qui est souligné est la manière dont chaque acteur perçoit ces mêmes politiques. L'hypothèse avancée appuie l'idée selon laquelle le caractère parfois « mouvant » de la notion de DD exprimée à travers les représentations des différents acteurs impliqués pourrait fragiliser à terme les intentions réelles de ces politiques en donnant l'illusion d'un consensus superficiel.

3. LA CARTE COGNITIVE COMME MIROIR DES REPRÉSENTATIONS

Notre étude a porté sur 15 participants sélectionnés autour de 2 axes majeurs. L'échantillon sélectionné comprend, d'une part, des participants directement liés à la question des initiatives publiques de soutien au TMCD, formant un ensemble/groupe qualifié de « noyau dur »; d'autre part, des participants indirectement liés à la question des initiatives publiques de soutien au TMCD, mais dont la participation est jugée utile. Il s'agit des participants associés à chacune des trois dimensions classiques du DD : économique, environnementale et sociale. La figure 1 offre un aperçu de la composition de notre échantillon.

Figure 1 – Participants à l'étude



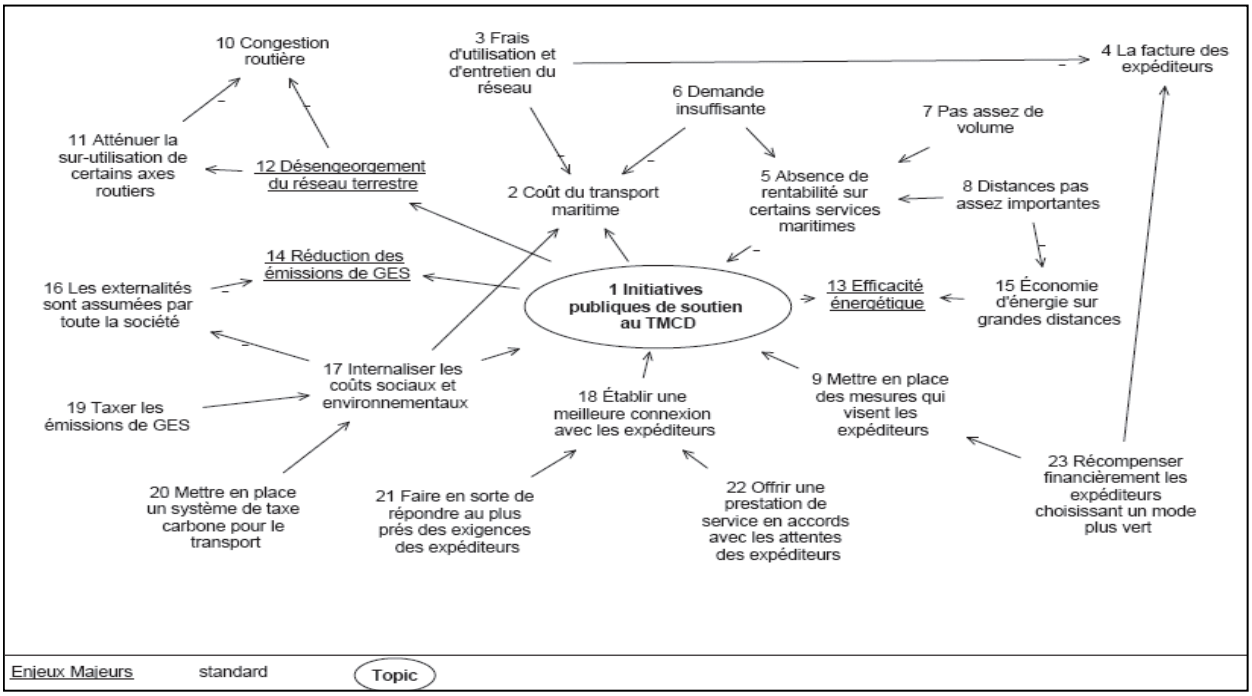
Nous avons entrepris 15 entrevues en « face à face » avec des questions ouvertes. Cette technique de questions encourage les participants à s'exprimer aisément sur le sujet, sans interruption et utilisant leurs propres mots. Quatre séries de questions ont été posées à chaque participant. Il s'agissait de questionner les participants sur les enjeux clefs et sur leur importance, mais également de repérer les enjeux secondaires. Les participants étaient également invités à se prononcer sur la présence ou non de relations entre les différents enjeux et sur la nature de ces relations. Enfin, nous avons interrogé les participants sur les mesures qu'ils jugeaient nécessaires d'entreprendre en réponse aux enjeux mentionnés.

Dans notre étude, nous avons eu recours à la carte cognitive (CC) comme outil de représentation de l'information. Axelrold[16] fournit une définition précise de cet outil : *« Les concepts qu'une personne utilise sont représentés comme des points, et les liens de causalité entre ces concepts sont représentés par des flèches. Cela donne une représentation graphique des assertions causales sous forme de points et de flèches. Cette*

représentation est appelée carte cognitive (…) ». Une carte cognitive offre une représentation des perceptions d'une personne sur une question donnée en canalisant ses points de vue et ses opinions sur un même support visuel. Suivant le protocole élaboré, l'entrevue individuelle constitue la première étape du processus de cartographie cognitive. Selon les réponses obtenues, le chercheur trace une première carte « brute » à la main. Celle-ci est alors présentée au participant afin d'obtenir ses corrections, commentaires et sa validation. L'obtention de la CC finale s'opère une fois la réception de la CC corrigée ou validée par les participants. La CC individuelle fournit la représentation d'un seul participant. Cette opération est reproduite avec tous les participants. La figure 2 illustre une CC individuelle finale.

Une carte cognitive offre une représentation des perceptions d'une personne sur une question donnée en canalisant ses points de vue et ses opinions sur un même support visuel. Suivant le protocole élaboré, l'entrevue individuelle constitue la première étape du processus de cartographie cognitive.

Figure 2 – Exemple d'une carte cognitive



4. NUANCES ARGUMENTAIRES ET LIENS DE CAUSALITÉ

Dans notre étude, différentes analyses ont été menées à l'aide du logiciel « *Decision Explorer* » (DE) développé spécifiquement pour l'analyse des CC. Nous avons analysé chaque CC séparément avec le logiciel afin d'en étudier de façon approfondie le réseau sémantique. Dans un premier niveau d'analyse, nous avons cherché à contraster les liens causaux établis par les participants. Nous avons d'abord isolé les « conséquences[17] » : ce sont des enjeux identifiés individuellement par les participants comme des facteurs justifiant la mise en place des initiatives publiques de soutien au TMCD. On distingue ces enjeux en amont des raisonnements exposés par les interviewés aux « explications » : il s'agit de concepts démontrant les raisons du manque d'efficacité des initiatives publiques considérées.

Tableau 1 – Exemples de variabilités et de divergences dans les liens causaux établis

	Carte 6	Carte 9
« *Explanations* »	**+1 Initiatives Publiques de soutien au TMCD** *pourraient être expliqués par* -28 ... Inexistence d'infrastructures dans certains cas *qui pourraient être expliqués par* -30 ... Pas assez de ressources pour mettre en état	**+1 Initiatives publiques de soutien au TMCD** *pourraient être expliqués par* +26 Considérer la limite des gouvernements au financement des infrastructures *qui pourraient être expliqués par* +28 Encourager l'investissement privé dans les infrastructures régionales
	Carte 5	**Carte 7**
	+1 Initiatives publiques de soutien au TMCD *pourraient être expliqués par* -2 ... Volume de trafic pas assez fort *qui pourraient être expliqués par* -15 ... Importance d'avoir des pôles industriels	**+1 Initiatives publiques de soutien au TMCD** *pourraient être expliqués par* -5 ... Contrainte du juste à temps *qui pourraient être expliqués par* -3 ... Souvent absence de cargaison de retour
	Carte 1	**Carte 2**
« *Consequences* »	**+1 Initiatives Publiques de soutien au TMCD** *pourraient conduire à* +37 Coût en carburant *qui pourraient conduire à* +38 Gain de coûts *qui pourraient conduire à* +39 Consommation énergétique	**+1 Initiatives Publiques de soutien au TMCD** *pourraient conduire à* +6 Consommation énergétique *qui pourraient conduire à* +5 Changements Climatiques
	Carte 7	**Carte 10**
	+1 Initiatives publiques de soutien au TMCD *pourraient conduire à* -8 ... Diminution de la congestion routière *qui pourraient conduire à* +10 Réduction des émissions de GES *qui pourraient conduire à* +9 Avantages environnementaux du maritime	**+1 Initiatives publiques de soutien au TMCD** *pourraient conduire à* +16 Congestion routière *qui pourraient conduire à* +17 Diminue la saturation du réseau

↔ : Signale la présence d'arguments différents en direction d'un même enjeu.

Source : Tableau réalisé avec « *Decision Explorer* » à partir des données contenues dans les cartes.

Le tableau 1 démontre que les arguments développés par certains participants peuvent être totalement différents de ceux développés par d'autres participants, soit pour justifier la mise en place des « Initiatives publiques de soutien au TMCD », soit pour expliquer les difficultés rencontrées par ces dernières. Par exemple, le participant 1 explique l'« *Inexistence d'infrastructures dans certains cas* » par le fait qu'il n'y a « *Pas assez de ressources pour mettre en état* » en termes d'investissements publics. Alors que le participant 9 pense plutôt qu'il faut « *Considérer la limite des gouvernements au financement des infrastructures* » et que la disposition d'infrastructures portuaires passe par « *Encourager l'investissement privé dans les infrastructures régionales* ». Concernant l'enjeu de l'insuffisance du volume transporté, le participant 5 estime que cela doit passer par l'« *Importance d'avoir des pôles industriels* », alors que le participant 7 pense que c'est la contrainte du *« Juste à temps* » qui empêche d'avoir un gros volume d'échange et qu'il y a « *Souvent absence de cargaison de retour* ».

Pour illustrer les conséquences, c'est-à-dire la manière de justifier certains états de fait observés, l'exemple de l'enjeu de la consommation énergétique est assez éloquent. Dans la carte 1, cet enjeu est placé en fin d'argumentaire et est consécutif à la question du « *Coût en carburant* ». Pour le participant 1, le coût en carburant explique une meilleure consommation énergétique. Il s'agit d'un argumentaire essentiellement économique. Dans la carte 2, l'enjeu de la consommation énergétique est lié à la question des « *Changements Climatiques* ». Le participant 2 estime ainsi qu'une meilleure

consommation énergétique peut conduire à une réduction des risques liés aux changements climatiques. Il s'agit ici d'une chaîne argumentaire tournant autour d'arguments environnementaux. Un autre exemple notable est celui de l'enjeu de la congestion routière. Le participant 7 lie cet enjeu à la « *Réduction des émissions de GES* »; il l'associe à une amélioration environnementale, à savoir la réduction des émissions de GES. Le même enjeu est perçu différemment par le participant 10 qui estime que la congestion routière « *Diminue la saturation du réseau* ». Il s'agit ici d'une conséquence sociale à la question de la congestion routière.

Regardons maintenant la structure argumentaire. Lorsqu'ils se trouvent à l'intérieur d'une chaîne argumentaire, certains concepts peuvent être considérés de manière différente en fonction des participants. Il en est ainsi de l'enjeu du *« Coût de transport maritime* », tel qu'illustré dans le tableau 2.

Tableau 2 – Perception de l'enjeu « Coût de transport maritime »

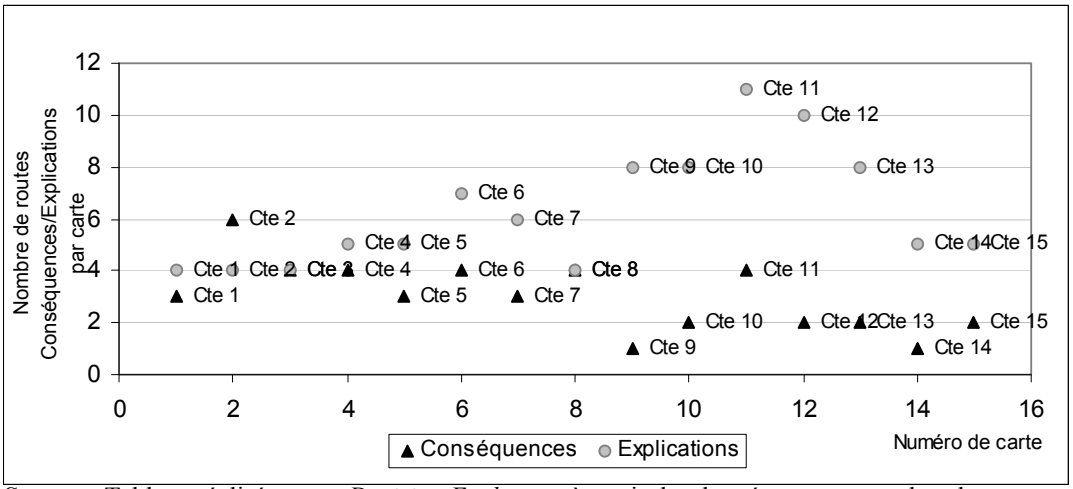
	Carte 3	Carte 6	Carte 8	Carte 10	Carte 11	Carte 12	Carte 13	Carte 14	Carte 15
« Explanations »				√			√	√	√
« Consequences »	√	√	√		√	√			

Source : Tableau réalisé avec « *Decision Explorer* » à partir des données contenues dans les cartes.

Certains participants considèrent l'enjeu du « *Coût de transport maritime* » comme un élément pouvant justifier la mise en place d'initiatives publiques de soutien au TMCD, le coût du transport maritime globalement inférieur à celui du transport routier constituant pour eux un argument favorable à l'utilisation du TMCD. Pour ces participants (cartes 3, 6, 8, 11 et 12) le « *Coût de transport maritime* » apparaît comme un élément justificatif de la compétitivité du transport maritime par rapport au routier. D'autres participants au contraire (cartes 10, 13, 14, 15), considèrent le « C*oût de transport maritime* » comme étant un élément d'explication au manque d'efficacité des initiatives publiques de soutien au TMCD.

Une autre façon de distinguer les représentations proposées par chacun des participants consiste à identifier les chaînes argumentaires développées au sein de chaque CC. Ces chaînes sont nommées « r*outes* » dans l'environnement du logiciel. Il s'agit d'une chaîne ayant un concept de départ (le concept central indiquant l'origine de l'argumentaire) et un ou plusieurs concepts d'arrivée. La chaîne argumentaire est principalement composée d'une succession de concepts agencés selon l'idée développée par le participant.

Figure 3 – Nombre de conséquences-explications par carte



Source : Tableau réalisé avec « *Decision Explorer* » à partir des données contenues dans les cartes.

La figure 3 offre une illustration succincte de la richesse argumentaire développée par les participants. Ainsi, plus le nombre de « *routes* » ou de chaînes argumentaires est important, plus le participant s'est exprimé sur le sujet. Il est à noter qu'une segmentation s'établit entre d'une part, les participants qui ont davantage expliqué les raisons de l'échec des initiatives publiques qu'ils n'ont fourni de conséquences ou de justifications à cela, et d'autre part, ceux qui ont énoncé presque autant d'explications que de conséquences. Le premier groupe comprend les participants qui vont apporter davantage d'explications que de conséquences dans leurs cartes (entre 8 et 12 routes explicatives contre 1 à 4 routes justificatives). Ce groupe inclut les participants 9 à 13. Dans ce groupe, les participants ont apporté plus d'explications que de conséquences concernant les « Initiatives publiques de soutien au TMCD ». Il s'agit des représentants du « *noyau dur* », c'est-à-dire les participants très proches du TMCD et qui ont davantage focalisé leur discours sur les raisons de l'échec des initiatives publiques.

Le second groupe réunit dix participants qui énoncent presque autant d'explications que de conséquences (participants de 1 à 8), ou accordent un léger avantage aux explications (participants 14 et 15). Ce groupe comprend les acteurs moins proches de la question en termes décisionnels. Ce qui est notable, c'est que certains participants proches de la sphère environnementale ou sociale (cartes 2, 3 et 4) ont développé plus d'arguments en faveur de l'utilisation du TMCD que les participants plus proches de la question. Cette observation interpelle le discours des promoteurs des initiatives publiques de soutien au TMCD qui affichent ouvertement ses atouts en matière de DD. Or, à travers la représentation du discours de ces derniers, il apparaît que les arguments soulignant le caractère durable du TMCD sont peu nombreux.

CONCLUSION

Les résultats démontrent une diversité de perceptions notable à l'égard des différents enjeux identifiés par les acteurs en lien avec les initiatives de soutien au TMCD.

Les liens de causalité exprimés dans les CC semblent être un excellent révélateur de la réalité plurielle des participants. Les résultats démontrent une diversité de perceptions notable à l'égard des différents enjeux identifiés par les acteurs en lien avec les initiatives de soutien au TMCD. Cette diversité des perceptions des enjeux s'est illustrée au travers essentiellement de deux prismes de représentation. Le premier est celui des trois dimensions du développement durable. Certains enjeux tels que la congestion routière ou les émissions de GES peuvent être appréhendés par les acteurs soit comme des enjeux environnementaux, soit comme des enjeux sociaux ou même comme des enjeux économiques. Ainsi, un même enjeu peut renvoyer à des préoccupations différentes en matière de développement durable et donc à des façons différentes d'évaluer et d'agir sur ce dernier. Le deuxième prisme de représentation porte davantage sur le sens donné par les participants à un enjeu spécifique. Dans notre étude, nous avons illustré cela par le biais de l'enjeu du coût de transport. Ce dernier est certes unanimement associé à la dimension économique. Cependant, il sera identifié par les acteurs tant comme une cause que comme une conséquence des initiatives publiques de soutien au TMCD. Les acteurs qui attribuent un avantage concurrentiel au TMCD donnent plus d'importance aux coûts externes sociaux et environnementaux jugés plus faibles pour les navires, alors que les autres fondent leur calcul sur le coût de revient direct pour l'expéditeur. Dans l'approche des sciences de la décision, une telle divergence sur un enjeu a priori quantifiable suggère sans doute un débat relativement jeune qui n'a pas encore su construire une convergence des représentations du problème. Or, le soutien au TMCD s'étale déjà sur plus d'une décennie. Enfin, puisque le développement durable est identifié par les acteurs du TMCD comme une justification majeure des politiques de soutien pour ce secteur, nous avons testé l'hypothèse selon laquelle la diversité des représentations s'expliquerait par une affiliation plus grande d'un participant donné à l'une des trois dimensions du développement durable. Les résultats ne montrent pas de représentations typiques des acteurs a priori plus proches des intérêts économiques, sociaux ou

environnementaux. Nos résultats supportent plutôt les critiques de l'utilisation de la notion de DD comme guide décisionnel dans les politiques publiques. Tout en soulignant un certain détournement de sens de ces initiatives présentées comme des politiques environnementales alors qu'elles visent des objectifs de politiques industrielles sectorielles.■

Les acteurs qui attribuent un avantage concurrentiel au TMCD donnent plus d'importance aux coûts externes sociaux et environnementaux jugés plus faibles pour les navires, alors que les autres fondent leur calcul sur le coût de revient direct pour l'expéditeur.

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

[1]Doctorant au programme de gestion des ressources maritimes, Université du Québec à Rimouski.
[2]Professeur titulaire de la chaire de recherche en transport maritime, Université du Québec à Rimouski.
[3]Professeur au département des sciences de la gestion, Université du Québec à Rimouski.
[4]Ressources Naturelles Canada (2011). Guide de Données sur la Consommation Énergétique : 1990-2008, Ottawa (Canada), 175 p.
[5]Transport Canada et le Department of Transportation des États-Unis (2007). Étude des Grands Lacs et de la Voie Maritime du Saint-Laurent, Ottawa (Canada), 125 p.
[6]Brooks, Mary. R. (2005). « NAFTA and Short Sea Shipping Corridors », prepared for the Study Group on Transportation Logistics and Supply Chain Management, 4 p.
[7]Paixao, Ana. C. and Peter B. Marlow. (2002). « Strengths and Weaknesses of Short Sea Shipping », Marine Policy, vol 26, issue 3, pp. 167-178.
[8]Dignard, Michel (2006). « Le Québec : Un Leader Naturel en Transport Maritime de Courte Distance », Communication au Congrès de l'A.C.F.A.S 2006, MTQ.
[9]Guy, Emmanuel et Frédéric Lapointe (2010). Politiques Publiques pour le Transport Maritime sur le Saint-Laurent : Cohésion des objectifs et Mesures, Québec MTQ, 122 p.
[10]Huybens, N et Villeneuve, C. (2004). « La professionnalisation du développement durable : au delà du clivage ou de la réconciliation écologie-économie », La revue en Sciences de l'Environnement, vol 5, n° 2.
[11]Janic, Milan (2006). « Sustainable transport in the European Union: A Review of the Past Research and Future Ideas », Transport Reviews, vol. 26, n° 1, pp. 81-104.
[12]Lélé, S. M and R.B. Norgaard (1996). « Sustainability and The Scientist's Burden », Conservation Biology, vol 10, n° 2, pp. 354-365.
[13]Redclift, M. (1987). Sustainable Development : Exploring Contradictions, New York, Methuen Edition.
[14]Gudmundsson, Henrik and Mattias Hojer (1996). « Sustainable Development Principles and their Implications for Transport », Ecological Economics, vol 19, n°3, pp. 269-282.
[15]Beckerman, Wilfred (1994). « Sustainable Development: Is it a Useful Concept ? », Environmental Values, vol 3, n° 3, pp.191-209.
[16]Axelrod, R. (1976). Structure of Decision : The Cognitive Maps of Political Elites, Princeton : University of Princeton Press.
[17]Les noms des étiquettes désignant les différentes catégories d'enjeux identifiés dans les cartes des participants reflètent le vocabulaire utilisé par le logiciel « Decision Explorer ».

organisations & territoires
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot
www.uqac.ca/revueot
www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

La normalisation en management de projet : comprendre les corpus dominants de connaissances dans la discipline

Serge Nenkam, Doctorant en management de projets
Caroline Gagné, Ph. D.
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Les fondements du management de projet ne sont pas nouveaux. Dans sa forme moderne, le management de projet fait l'objet d'une multitude de corpus de connaissances.

Les fondements du management de projet ne sont pas nouveaux. Dans sa forme moderne, le management de projet fait l'objet d'une multitude de corpus de connaissances. De fait, une revue de littérature des articles publiés entre 1990 et 2013 par le *Project Management Journal*, l'*International Journal of Project Management*, La Cible, le *Project Management Network*, révèle que les chercheurs en milieu universitaire et les professionnels en management de projet se préoccupent de plus en plus de la problématique créée par l'abondance de ces différents courants de pensées et conceptions épistémologiques. Cette profusion idéologique entraine avec elle deux problèmes majeurs. Primo, les professionnels en pratique ont l'ambiguïté de choix quand il s'agit de déterminer le guide, le support ou le corpus de connaissances devant faciliter la réalisation des projets. Secundo, en théorie, chercheurs et universitaires se livrent une bataille sans merci pour positionner, contrôler, voire imposer aux recherches le corpus de leur choix. Pourtant, nous pensons que le choix d'un courant de pensée, d'un corpus de connaissances ou d'une famille professionnelle devrait relever d'un ensemble de considérations importantes : l'expérience professionnelle, la localisation géographique et la reconnaissance internationale.

Cet article a pour but de contribuer à la compréhension des corpus dominants de connaissances dans la discipline du management de projet. Ainsi, après avoir présenté une brève genèse du management de projet et les critères de son acceptation en tant qu'épistémologie doctrinale, nous tentons d'établir objectivement les articulations des principaux corpus de connaissances qui prolifèrent sur le terrain. Enfin, nous présentons la norme ISO 21500 qui situe les lignes directrices sur le management de projet comme une alternative normative à ces différents corpus de connaissances.

1. BRÈVE GENÈSE DU MANAGEMENT DE PROJET

Si l'on considère le management comme *l'art de gérer, de diriger, d'organiser et de contrôler*, et si l'on regarde les projets de manière simpliste comme étant des *initiatives temporelles*, on peut soutenir que le management de projet est né depuis que l'humain existe. Pendant longtemps, les êtres humains entreprenaient et exerçaient des activités temporelles pour subvenir à leurs besoins. De la chasse à la pêche en passant par la cueillette, les premiers humains satisfaisaient leurs besoins vitaux en mettant en œuvre des projets pour leur survie. Pendant la période antique, on a assisté à la réalisation des grands ouvrages prodigieux, parfois sous des contraintes concurrentes persistantes. On peut citer, par exemple, la construction de la pyramide de Khéops en Égypte encore appelée la grande pyramide de Gizeh vers l'an 2560 av. J.-C., la construction des jardins suspendus de Babylone en Irak qui date du VIe siècle av. J.-C., la gravure de la statue Chryséléphantine de Zeus en Grèce ou encore le mausolée d'Halicarnasse en Turquie à l'an 353 av. J.-C. Comment ne pas affirmer que la réalisation de ces œuvres gigantesques relevait de la maîtrise des outils de gestion sophistiqués et de la capacité à gérer, à diriger, à organiser et à contrôler les ressources disponibles? Il est certain que les pratiques de gestion antiques étaient adaptées à cette ère pour favoriser la réalisation de ces types de projets. Nous pouvons comprendre qu'il aurait parfois été possible de faire dans l'improvisation et

le tâtonnement. De même, nous pouvons également entrevoir que l'absence de certaines technologies et de certains outils de l'information et des communications contribuait à alourdir les durées, les coûts et l'utilisation des ressources. Une chose est certaine, la mise en œuvre des grands projets antiques relevait du management de projet. De ce point de vue, il ne serait pas erroné de remonter l'histoire du management de projet bien plus tôt, puisqu'opérationnellement, ces travaux nécessitaient de grandes capacités intellectuelles dans les domaines de la planification, de l'exécution et du contrôle des ressources humaines et matérielles.

En ce qui s'agit du management de projet moderne, que nous considérons comme étant plus élaboré et mieux structuré, il est possible de situer ses origines depuis l'époque où Henri Fayol (1916)[1] a défini les cinq fonctions principales d'un manager : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler (PODC). Certains auteurs[2] pensent plutôt que le management de projet moderne est plus récent et puise ses origines de l'avant-Deuxième Guerre mondiale, lorsqu'il fallait développer des grands projets de création de missiles de guerre et mettre en œuvre la bombe atomique. De même[3], le management de projet moderne est né de la création de la méthode du chemin critique (*Critical Path Method/ Program Evaluation Review Technique* – CPM/ PERT) dans les années 1950. Quoi qu'il en soit, s'il faut parler du management de projet tel qu'il est perçu aujourd'hui, sous une forme beaucoup plus systémique, il semble pertinent de considérer le découpage historique élaboré[4]. En effet, Kwak considère que l'histoire du management de projet moderne peut être décomposée en quatre (4) temps.

La première période n'est rien d'autre que celle des années 1900 à 1957. Elle a été stimulée par une série d'innovations technologiques étalées au long du 19e siècle. C'est dans cette période que Henry Gantt a inventé le Diagramme de Gantt[5]. C'est également dans cette période qu'Henri Fayol[1] a publié les fonctions d'un manager et développé les 14 principes du management. De même, la structuration des activités dans un projet a permis de mettre sur pied le concept de « structure de découpage du projet » (SDP). La théorie de Monte Carlo a également permis d'effectuer des simulations pour l'estimation des risques et des délais dans les projets. La deuxième période va de 1958 à 1979 et peut être considérée comme l'ère du management de projet scientifique. La création des associations professionnelles de management de projet a ouvert la voie à une profusion de modèles et de corpus de connaissances dans la discipline. L'*International Project Management Association* (IPMA®) pose ses fondements en 1964, le *Project Management Institute* (PMI®) est créé en 1969. L'invention du CPM/PERT a donné la possibilité d'obtenir de plus en plus des réductions sur les durées de réalisation des projets. La structuration des bureaux de projet a encouragé les entreprises à opter davantage pour des structures organisationnelles matricielles avec une mixité des rôles et responsabilités entre les responsables fonctionnels et les chefs de projet.

La troisième période, celle de 1980 à 1994, est marquée par un grand intéressement des chercheurs qui ont multiplié les thèmes de recherches pour faire avancer la discipline. Ainsi, les chercheurs de l'IPMA®, par exemple, prenaient le pas sur le management des parties prenantes lorsque ceux de l'*Association of Project Management* (APM®) développaient le management par exception.

La rude concurrence, tant dans les écrits théoriques que dans l'exercice de la profession, se manifeste par l'apparentement parfois inavoué des chercheurs et des professionnels à un courant de pensée ou à une idéologie spécifique.

La dernière période, celle de 1995 à nos jours, peut être considérée comme la période pendant laquelle la discipline a atteint sa véritable vitesse de croisière. Elle est marquée par deux évènements majeurs. D'abord l'élaboration de la théorie de la chaîne critique, ensuite la rude concurrence à la fois sur le champ théorique que pratique des différents courants de pensées et des modèles de management de projet. La théorie de la chaîne critique, a permis d'optimiser la démarche CPM/PERT[6]. La rude concurrence, tant dans les écrits théoriques que dans l'exercice de la profession, se manifeste par l'apparentement parfois inavoué des chercheurs et des professionnels à un courant de pensée ou à une idéologie spécifique.

Tel que présenté, nous constatons que le management de projet a connu une évolution remarquable. Cependant, la question de son épistémologie doctrinale a parfois suscité quelques préoccupations.

2. LE QUESTIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DU MANAGEMENT DE PROJET

De nos jours, la littérature scientifique soutien désormais unanimement que le management de projet constitue une discipline à part entière. Sa démarche repose sur un processus rigoureux et systématique qui obéit à une structuration de l'esprit sur le plan théorique et à l'utilisation des outils et des techniques pour mettre en pratique cet esprit.

Plusieurs ambiguïtés ont longtemps demeuré quant au statut du management de projet en tant qu'une épistémologie doctrinale. Le Moigne (1990)[7] énumère trois principes fondamentaux pour qualifier une discipline : le principe ontologique, le principe de l'univers câblé et le principe de l'objectivité.

Le principe ontologique porte sur la science de l'être, de ce qui est. Le management de projet en tant qu'être se manifeste par son approche systémique, constituée du dualisme intrants/extrants.

Le management de projet obéit également au principe de l'univers câblé. L'objet de recherche préexiste et ne dépend pas du chercheur. Il existe un lien de cause à effet entre les différents phénomènes étudiés.

Enfin, le principe de l'objectivité en management de projet se manifeste par la neutralité du chercheur envers son objet de recherche. Toute interaction ou prise de position subjective peut nuire à la réalité ontologique. Le réel existe indépendamment du phénomène observé.

De nos jours, la littérature scientifique soutien désormais unanimement que le management de projet constitue une discipline à part entière[8]. Sa démarche repose sur un processus rigoureux et systématique qui obéit à une structuration de l'esprit sur le plan théorique et à l'utilisation des outils et des techniques pour mettre en pratique cet esprit. Plusieurs corpus de connaissances se sont développés au fil des années. La majorité de ceux-ci relève du positivisme puisque des lignes directrices, des outils et techniques et parfois des compétences sont établis à un niveau général pour être appliqués dans des projets spécifiques. La discipline du management de projet a ses concepts, mais les méthodes de leurs mises en œuvre varient d'un corpus de connaissances à un autre.

3. LES CORPUS DOMINANTS DE CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET

Les corpus de connaissances sont davantage différents sur les modèles de gestion des projets que sur les concepts, mais utilisent les mêmes outils et techniques, puisque ces outils ont été élaborés et testés dans d'autres domaines de gestion tels que l'Économie, le Droit ou la Finance.

Si en théorie il existe une diversité d'opinions, de visions ou de corpus de connaissances dans la discipline du management de projet, il faut reconnaître que dans la pratique par contre, toutes ces différences conceptuelles se chevauchent. La plupart des chercheurs et des professionnels sont par exemple d'accord sur les éléments qui définissent un projet : *initiative temporelle et unique réalisée suivant certaines contraintes (contenu, délais, coûts, risques, qualité, ressources, rendement) ayant pour but de satisfaire les exigences des parties prenantes et d'apporter une plus-value à l'organisation*.

Les corpus de connaissances sont davantage différents sur les modèles de gestion des projets que sur les concepts, mais utilisent les mêmes outils et techniques, puisque ces outils ont été élaborés et testés dans d'autres domaines de gestion tels que l'Économie, le Droit ou la Finance. C'est le cas par exemple de la technique du *benchmarking* encore appelée étalonnage, qui provient de la mercatique et qui est très utilisée pour la gestion de la qualité consistant à analyser les modes de gestion des entreprises du même secteur et de s'en inspirer afin d'en tirer un meilleur avantage.

Trois corpus de connaissances dominent le terrain pratique et méthodologique de l'environnement international du management de projet[8].

Pour valider les acquis professionnels et pratiques de ses membres, le PMI® propose sept certifications professionnelles basées sur des aspects technico-pratiques du management de projet.

Le premier corpus est tenu par le *Project Management Institute* (PMI®) à travers son corpus de connaissances en management de projet, le guide PMBOK®. PMI®, dont le siège est situé aux États-Unis, revendique 438 857 membres dans 193 pays au 30 septembre 2014[9]. Le management de projet selon PMI® adopte l'approche processus et s'articule autour de 47 processus segmentés en cinq groupes[10] : initiation, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture. Ces groupes de processus transcendent dix domaines de connaissance : l'intégration, le contenu, les délais, les coûts, la qualité, les ressources humaines, les communications, les risques, les approvisionnements et les parties prenantes. Pour valider les acquis professionnels et pratiques de ses membres, le PMI® propose sept certifications professionnelles basées sur des aspects technico-pratiques du management de projet :

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®;
- Project Management Professional (PMP)®;
- Program Management Professional (PgMP)®;
- Portfolio Management Professional (PfMP)℠;
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®;
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®;
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®.

La démarche ICB® a été la première à attirer l'attention de la communauté universitaire et professionnelle sur l'importance du management des parties prenantes dans les projets.

Le deuxième corpus est porté par l'*International Project Management Association* (IPMA®) à travers son corpus de compétence IPMA Competence Baseline (ICB®). IPMA® est un réseau international fédérant 57 associations professionnelles nationales de management de projet présentes sur les cinq continents et ayant son siège en Suisse. Au 27e congrès annuel de l'IPMA® à Dubrovnik en Croatie en octobre 2013, IPMA® a réclamé 55 000 membres individuels en plus de son réseau d'associations nationales[11]. Les auteurs reconnaissent que la démarche ICB® a été la première à attirer l'attention de la communauté universitaire et professionnelle sur l'importance du management des parties prenantes dans les projets. Selon la démarche ICB®, le métier de chef de projet nécessite 46 compétences clés[12] :

- 20 compétences techniques;
- 15 compétences comportementales et de leadership;
- 11 compétences contextuelles liées à l'environnement du projet.

IPMA® certifie les professionnels qui font preuve de la maîtrise de ces compétences suivant quatre niveaux :

- IPMA® A : Certified Project Director;
- IPMA® B : Certified Senior Project Manager;
- IPMA® C : Certified Project Manager;
- IPMA® D : Certified Project Manage-ment Associate.

Le troisième corpus est développé par l'*Association of Project Management* (APM®) dont le siège est situé au Royaume-Uni. L'APM® valorise le corpus de connaissances APM® *Body of Knowledge* (APM BOK®). En termes de participation, l'APM® revendique 21 061 membres individuels et 500 organisations[13]. L'APM BOK® est une approche processus bâtie autour de sept principes, sept thèmes et sept processus. La particularité de cette démarche réside au niveau de son concept du « management par exception ». Cette disposition met en évidence le rôle clé du sponsor ou du promoteur dans le projet. Avec le management par exception, l'APM® considère que le management de projet est la fusion de trois verbes : *diriger, gérer, livrer*[14]. Ainsi, grâce à l'APM®, il a été possible d'établir la différence clé entre deux conceptions qui prêtes parfois à confusion : « management de projet » et « gestion des projets ». De ce fait, en plus du rôle de gestion, le manager de projet selon l'APMBOK® endosse les rôles de direction et de

livraison dans un contexte de projet[15]. L'APM® accrédite les professionnels qui maîtrisent son corpus par ses certifications PRoject IN Controlled environment (PRINCE2®) et ce, à deux niveaux :

- le niveau élémentaire ou PRINCE2® Foundation et
- le niveau élevé ou PRINCE2® Practitionner.

En plus de ces trois corpus dominants présentés ci-dessus, l'International Standard Organization (ISO) a créé récemment une norme internationale dont le but est de fédérer les différentes visions et de parvenir autant que faire se peut à un consensus global. Cette norme publiée en octobre 2012, est la « ligne directrice sur le management de projet ».

4. ISO 21500, ALTERNATIVE NORMATIVE AUX CORPUS DOMINANTS DANS LA DISCIPLINE

Le comité technique d'élaboration de la norme *ISO 21500* intitulée « *lignes directrices sur le management de projet* » a été mis sur pied en 2006 et a démarré ses travaux en février 2007 (ISO/PC 236). Comme le montre le Tableau 1 tiré du site web de Prescriptor, une firme africaine qui a participé aux travaux, ce comité était composé de 37 pays participants et de 15 pays observateurs. Présidé par la *British Standards Institute*, son secrétariat était tenu par l'*American National Standards Institute* (ANSI).

Dans son introduction, l'*ISO 21500* mentionne : *« La présente norme internationale fournit des orientations sur les concepts et les processus de gestion de projet qui sont importants pour la performance des projets* » [Notre traduction] (p. 5)[16].

Tableau 1 – Pays ayant contribués à l'élaboration de ISO 21500 (Source : Prescriptor-consulting.com)

Participating Countries	
Country	**Starndard Body**
Argentina	**IRAM** - Instituto Argentino de Normalización y Certificación
Australia	**SA** - Standards Australia
Austria	**ASI** - Austrian Standards Institute
Barbados	**BNSI** - Barbados National Standards Institution
Belarus	**BELST** - State Committee for Standardization of the Republic of Belarus
Brazil	**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
Cameroon	**ANOR** - Agence des Normes et de la Qualité
Canada	**SCC** - Standards Council of Canada
Chile	**INN** - Instituto Nacional de Normalización
China	**SAC** - Standardization Administration of China
Costa Rica	**INTECO** - Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
Denmark	**DS** - Fonden Dansk Standard
Egypt	**EOS** - Egyptian Organization for Standardization and Quality
Finland	**SFS** - Finnish Standards Association
France	**AFNOR** - Association française de normalisation
Germany	**DIN** - Deutsches Institut für Normung
Greece	**ELOT** - Hellenic Organization for Standardization
India	**BIS** - Bureau of Indian Standards
Israel	**SII** - Standards Institution of Israel
Italy	**UNI** - Ente Nazionale Italiano di Unificazione
Japan	**JISC** - Japanese Industrial Standards Committee
Korea, Republic of	**KATS** - Korean Agency for Technology and Standards
Luxembourg	**ILNAS** - Institut luxembourgeois de la normalisation, de l'accréditation, de la sécurité et qualité des produits et services
Mexico	**DGN** - Dirección General de Normas
Morocco	**IMANOR** - Institut Marocain de Normalisation
Netherlands	**NEN** - Netherlands Standardization Institute
Nigeria	**SON** - Standards Organisation of Nigeria
Norway	**SN** - Standards Norway
Portugal	**IPQ** - Instituto Português da Qualidade

Romania	**ASRO** - Asociatia de Standardizare din România
Russian Federation	**GOSTR** - Federal Agency on Technical Regulating and Metrology
South Africa	**SABS** - South African Bureau of Standards
Spain	**AENOR** - Asociación Española de Normalización y Certificación
Sweden	**SIS** - Swedish Standards Institute
Ukraine	**DSSU** - State Committee of Ukraine on Technical Regulation and Consumer Policy
United Kingdom	**BSI** - British Standards Institution
USA (Secretaria)	**ANSI** - American National Standards Institute
Observing countries	
Country	**Starndard Body**
Belgium	**NBN** - Bureau de Normalisation
Bulgaria	**BDS** - Bulgarian Institute for Standardization
Czech Republic	**UNMZ** - Czech Office for Standards, Metrology and Testing
El Salvador	**OSN** - Organismo Salvadoreño de Normalización
Hong Kong, China	**ITCHKSAR** - Innovation and Technology Commission - Quality Services Division - Product Standards Information Bureau
Hungary	**MSZT** - Magyar Szabványügyi Testület
Iceland	**IST** - Icelandic Standards
Ireland	**NSAI** - National Standards Authority of Ireland
Lithuania	**LST** - Lithuanian Standards Board
Malaysia	**DSM** - Standards Malaysia - Ministry of Science, Technology and Innovation
Pakistan	**PSQCA** - Pakistan Standards and Quality Control Authority
Poland	**PKN** - Polish Committee for Standardization
Saudi Arabia	**SASO** - Saudi Standards, Metrology and Quality Organization
Slovakia	**SUTN** - Slovak Standards Institute
Uruguay	**UNIT** - Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

La nouvelle norme ISO 21500 a pour but de créer un cadre conceptuel et théorique commun et d'uniformiser les pratiques du management de projet dans la discipline face aux divergences relevées par les chercheurs en management de projet. ISO 21500 définit le management de projet comme étant « l'application des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné ». Les pays présentés au tableau 1 ont effectué plusieurs rencontres techniques dont les plus récentes se sont déroulées en France en février 2012 et en Afrique du Sud en juin 2012.

Le Tableau 2 compare le modèle ISO 21500 aux corpus dominants de connaissances en management de projet. Comme on peut le voir, les lignes directrices sur le management de projet (ISO 21500) présentent quelques similitudes avec les modèles existants, mais développent également des concepts nouveaux. Ainsi, pour se rapprocher de PMI®, l'ISO® considère les mêmes matières développées dans le PMBOK®, tout en utilisant parfois des concepts différents. Par exemple, au lieu de parler des « corpus de connaissances » comme PMI®, l'ISO® préfère employer le concept de « groupes de sujets ». La norme ISO 21500 intègre la philosophie du « management par exception » développée dans le corpus de connaissances PRINCE2®. Cette démarche met l'accent sur le fait que le début de chaque étape devrait être précédé par la validation de la direction de l'entreprise. Ainsi, les décisions finales sur le contenu du produit incombent davantage à la direction plutôt qu'au chef de projet. Dans le cas où le chef de projet occuperait en même temps les rôles de directeur de l'entreprise réalisatrice et de gestionnaire du projet, la norme recommande fortement de procéder aux itérations de contrôle avant le lancement des nouvelles activités. ISO 21500 intègre enfin la philosophie des compétences de IPMA®. Dans la définition de ses concepts, les lignes directrices insistent sur les trois compétences nécessaires aux chefs de projet : compétences techniques, comportementales et contextuelles. De plus, L'ISO 21500 intègre le management des parties prenantes comme nouveau groupe de sujet permettant d'établir une meilleure stratégie de management des acteurs dans les projets. Tout comme PMI®, IPMA® ou PRINCE2®, les 39 pages qui représentent le contenu de la norme ISO 21500 donnent une vue macroscopique des principales expressions nécessaires aux professionnels et chercheurs en management de projet ainsi que les environnements dans lesquels ils sont appliqués. Il s'agit d'uniformiser le langage et les expressions clés. Le management de projet selon ISO 21500 est basé sur deux piliers principaux : les concepts et les processus. ISO 21500 Enfin, ISO 21500 encourage le transfert d'information entre les membres de l'équipe d'un projet.

Tableau 2 – Compilation de quelques différences et similitudes entre ISO 21500, PMBOK®, ICB® et PRINCE2®

	ISO 21500®	PMBOK® 5	PRINCE 2®	IPMA CB®
Groupes de processus	5 groupes de processus	5 groupes de processus	4 groupes de processus	3 groupes de compétence
Sujets	10 groupes de sujets	10 domaines de connaissance	7 thèmes	10 domaines de connaissance
Processus	39 processus	47 processus	7 processus	46 processus
Groupes de processus	1. Lancement 2. Planification 3. Mise en œuvre 4. Maîtrise 5. Clôture	1. Démarrage 2. Planification 3. Exécution 4. Surveillance et maîtrise 5. Clôture	1. Élaborer un projet 2. Diriger un projet 3. Initialiser un projet 4. Contrôler une séquence 5. Gérer la livraison du produit 6. Gérer une limite de séquence 7. Clore le projet	1. Compétences techniques 2. Compétences comportementales 3. Compétences contextuelles
Thématiques	1. Intégration 2. Parties prenantes 3. Contenu 4. Ressources 5. Délais 6. Coûts 7. Risques 8. Qualité 9. Approvisionnement 10. Communication	1. Intégration 2. Parties prenantes 3. Contenu 4. Ressources humaines 5. Délais 6. Coûts 7. Risques 8. Qualité 9. Approvisionnement 10. Communication	1. Cas d'affaire 2. Organisation 3. Qualité 4. Plan 5. Risques 6. Changement 7. Progression	1. Organisation 2. Risques et opportunités 3. Qualité 4. Parties prenantes 5. Contenu et livrables 6. Délais et phases 7. Ressources 8. Coût et finances 9. Approvisionnement et contrats 10. Modification 11. Information et documentation 12. Communication 13. Leadership 14. Éthique 15. Santé, sécurité et environnement 16. Finance et Droit

CONCLUSION

Le management de projet n'est pas nouveau. Comme nous venons de le démontrer, dans la pratique, le management de projet s'exerce depuis des siècles. Toutefois, il est possible de concevoir que les bases théoriques et idéologiques du management de projet datent depuis la venue des corpus de connaissances, au courant des années 1960.

Dans cette lancée, plusieurs corpus ont fait leur apparition. De ceux-ci, trois dominent le terrain pratique et théorique de la discipline : le PMBOK® de PMI®, l'ICB® de IPMA® et l'APMBOK® de l'APM®. En outre, si ces corpus sont perçus par la plupart des professionnels et des chercheurs comme les principaux dans la discipline du management de projet, l'on est quand même loin d'ignorer la montée en puissance de certains corpus de connaissances propriétaires issus des associations nationales de normalisation en management de projet.

Maintenant, la venue de la norme internationale ISO 21500 qui trace les lignes directrices en management de projet contribue à encourager l'utilisation des mêmes concepts et processus quel que soit l'environnement géographique, le niveau d'expérience ou le type de projet. Toutefois, si nous considérons la norme ISO 21500 comme une alternative normative aux corpus dominants en management de projet, une question demeure : la norme ISO 21500 suffira-t-elle à normaliser les conceptions et les positionnements épistémologiques? En regardant de près, les lignes directrices sur le management de projet ne proposent aucun outil, encore moins aucune technique aux praticiens. Ce qui peut constituer d'entrée de jeu une ouverture capable de favoriser la perpétuité des corpus existants.■

BIBLIOGRAPHIE

[1]Fayol, H. (1916). « Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, n° 10, p. 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.

[2]Morris, P. W. G. et Hough (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*, Wiley.

[3]Snyder, J. R. et Kline, S. (1987). « Modern Project Management: How Did We Get Here – Where Do We Go? ».

[4]Kwak, Y. H. (2003). « The Story of Managing Projects ».

[5]Gerard Blokdijk (2007). Project Management 100 Success Secrets, Lulu.com.

[6]Goldratt, E. M. (1997). *Critical Chain*. North River Press, Great Barrington, MA.

[7]Le Moigne J. L. (1990). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation c, dans Martinet A.C. (Editeur), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.

[8]Morris, P. W. G. et Smyth, H. J. (2007). « An epistemological evaluation of research into projects and their management : Methodological issues », IJPM, p. 423-436.

[9]PMI (2013). « PMI total numbers ». PMIToday, 30 septembre 2013, p. 5.

[10]Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, Newton Square, Penns., Project Management Institute.

[11]IPMA (2013). 27e congrès annuel de l'IPMA® à Dubrovnik en Croatie en octobre 2013.

[12]International Project Management Association (2006). *IPMA Competence Baseline*, version 3.0.

[13]APM (2013). APM Annual Report and Accounts 2012/13.

[14]APM (2010). *A History of the Association for Project Management.*

[15]Office of Government Commerce (2008). *Managing Succesful Projects with PRINCE2*.

[16]International Standard Organization (2012). *ISO : 21500, Lignes directrices sur le management de projet*.

Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique : des activités aux couleurs économiques et sociales

Andrée-Anne Deschênes[a], Catherine Beaudry[b] et Josée Laflamme[c]

INTRODUCTION

Les organismes de développement régional sont alors appelés à intervenir pour attirer et retenir les travailleurs, et ce, afin de poursuivre et de consolider le développement économique et social de la région.

Une des principales préoccupations des dirigeants québécois réside dans la capacité de leur entreprise à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée. Cette préoccupation est d'autant plus perceptible dans les régions périphériques du Québec, où les facteurs démographiques liés au vieillissement de la population et à l'exode des jeunes vers les grands centres accroissent les difficultés des entreprises à pourvoir leur besoin en main-d'œuvre. En région éloignée, les pratiques mises en place par les employeurs seuls ne suffisent pas pour faire face à cet enjeu crucial. Les organismes de développement régional sont alors appelés à intervenir pour attirer et retenir les travailleurs, et ce, afin de poursuivre et de consolider le développement économique et social de la région. Leur soutien est d'autant plus nécessaire que la plupart des entreprises situées en région périphérique, souvent de petite ou de moyenne taille (PME), peinent à rivaliser avec les grandes entreprises en matière d'attributs organisationnels attractifs et fidélisants.

À l'issue d'une étude portant sur les interventions des acteurs régionaux dans la région du Bas-Saint-Laurent (située dans l'est du Québec), cet article propose de dresser un portrait des activités déployées sur le plan de l'attraction et de la rétention des travailleurs dans la région. Alors que la plupart des recherches s'intéressent aux facteurs organisationnels qui favorisent l'attraction et la rétention des travailleurs, comme les conditions et l'environnement de travail, rares sont celles qui se penchent sur les facteurs liés au milieu de vie et sur les interventions externes à l'entreprise.

1. LE RÔLE DES ACTEURS RÉGIONAUX : ATTIRER ET RETENIR AU-DELÀ DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

Parmi les facteurs régionaux favorisant l'attraction et la rétention des travailleurs se trouvent l'état du marché du travail et la croissance économique d'une région[1]. Dans cet ordre d'idées, des opportunités de carrière intéressante dans une région contribuent à sa capacité à attirer et retenir des travailleurs.

D'un point de vue pratique et scientifique, l'attraction et la rétention des travailleurs en entreprise sont généralement appréhendées en se limitant à des considérations organisationnelles. Or, la mise en lumière des facteurs régionaux de l'attraction et de la rétention est essentielle, puisqu'en région périphérique particulièrement, la satisfaction à l'égard du travail ne suffit pas. La région doit également combler les attentes et les besoins des travailleurs, de manière à ce qu'ils décident de s'installer dans une région et qu'ils ne migrent pas vers d'autres régions.

Parmi les facteurs régionaux favorisant l'attraction et la rétention des travailleurs se trouvent l'état du marché du travail et la croissance économique d'une région[1]. Dans cet ordre d'idées, des opportunités de carrière intéressante dans une région contribuent à sa capacité à attirer et retenir des travailleurs[2] L'environnement économique d'une région est donc considéré comme un facteur d'importance et il peut être évalué par : le marché du travail, le nombre d'entreprises (ou les possibilités de carrières), la croissance économique et les domaines d'activités économiques[3].

Qui plus est, la culture régionale et la qualité de vie ne sont pas sans conséquence sur la capacité d'attraction et de rétention régionales. La culture régionale réfère aux politiques de gestion régionale (par exemple celles liées à l'urbanisme ou celles soutenant l'innovation) et au dynamisme entrepreneurial, alors que la qualité de vie repose sur le marché hypothécaire et locatif, les installations sportives et récréatives, l'offre culturelle et les politiques visant le soutien à l'établissement des familles[4]. L'accessibilité à une qualité de vie qui favorise l'intégration et le développement d'un sentiment d'appartenance envers une région constitue un levier majeur pour y attirer et y retenir des travailleurs talentueux.

Les employeurs peuvent certes promouvoir ces atouts régionaux et contribuer à leur développement. Toutefois, leurs actions prises isolément ne suffisent pas à attirer et à retenir les travailleurs qui sont de plus en plus sollicités. L'étude des activités des acteurs régionaux pour attirer et retenir la main-d'œuvre trouve alors tout son sens, alors que les entreprises situées en région périphérique dépendent aussi des facteurs régionaux pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Comme la clé de la croissance régionale réside entre autres dans la concentration d'un noyau de travailleurs productifs[5], les différents organismes de développement bénéficient eux aussi de la présence accrue de travailleurs. L'objectif de cet article est donc de mettre en lumière les actions déployées en ce sens par les acteurs régionaux de la région du Bas-Saint-Laurent.

Comme la clé de la croissance régionale réside entre autres dans la concentration d'un noyau de travailleurs productifs, les différents organismes de développement bénéficient eux aussi de la présence accrue de travailleurs.

2. MÉTHODOLOGIE

Le questionnaire de recherche a été construit par une équipe d'universitaires familiarisés avec les concepts d'attraction et de rétention régionale. Il comptait 49 questions, dont cinq sur le profil des organisations sondées, 23 sur l'attraction, 14 sur la rétention, deux sur l'impact perçu et cinq sur l'image de la région. Les questions, sauf celles portant sur les caractéristiques de l'organisme, soumettent un choix de réponse mesuré sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout en accord » à « tout à fait en accord ». Celles-ci visent à connaître les activités, en matière d'attraction et de rétention des travailleurs dans la région, déployées par les organismes au sein desquels œuvrent les répondants. Les données ont été recueillies à l'été 2013 par voie électronique. Sur les 218 sollicités, 77 acteurs régionaux des huit Municipalités régionales de comté (MRC) du territoire bas-laurentien ont répondu au questionnaire. Ceux-ci proviennent de divers organismes dont la mission est liée au développement régional. À ce titre, le tableau 1 présente le domaine d'activités, le statut et les territoires couverts par les organismes sondés ainsi que les postes occupés par les répondants.

Tableau 1 – Portrait de l'échantillon

Domaines d'activités de l'organisme						
Environnement / biotechnologies / aménagement forestier	Tourisme / culture	Développement économique / soutien aux entreprises	Ministère / Organismes gouvernementaux	Éducation / Santé et services sociaux	MRC / municipalité	Insertion / réinsertion en emploi / aide à la recherche d'emploi
20,5%	8,2%	12,3%	6,8%	19,2%	9,6%	15,1%

Statut de l'organisme				
Privé	Publique	Parapublique	Péripublique	OSBL
8,1%	28,4%	14,9%	1,4%	47,3%

Territoires couverts			
Kamouraska-RDL-Témiscouta-Basques	Rimouski-Neigette	Matane-Mitis-Matapédia	Ensemble du territoire du BSL
38,5%	8,1%	13,5%	37,8%

Poste du répondant				
Directeur / Président	Élu (maire, préfet, etc.)	Conseiller ou agent de développement	Professionnel / coordonnateur	Employés autres
62,2%	5,4%	14,9%	13,5%	4,1%

Pour compléter cette enquête par questionnaire, deux groupes de discussion ont été menés à l'automne 2013. Ces groupes ont respectivement rassemblé huit et cinq participants et ont duré deux heures chacun. Ils regroupaient à la fois des acteurs régionaux et des employeurs du Bas-Saint-Laurent. Les données recueillies par le biais de ces entrevues ont été retranscrites en verbatim et codifiées selon les thèmes à l'étude. L'objectif de ces groupes de discussion était de discuter de la pertinence des pratiques actuelles et futures des acteurs régionaux relativement aux deux enjeux que sont la rétention et l'attraction de travailleurs en région.

3. RÉSULTATS

3.1 Attirer : la promotion des caractéristiques régionales à l'extérieur de la région

La majorité des organismes interrogés comprend des activités relevant d'un volet lié à l'attraction de travailleurs dans la région (53,8 %). Principalement, les activités visant l'attraction des travailleurs dans la région concernent la promotion des caractéristiques régionales auprès de la population des autres régions. Ces caractéristiques régionales sont associées à l'environnement économique, à la qualité de vie et à la culture régionale. Le tableau 2 présente les caractéristiques régionales promues à l'extérieur de la région, selon l'importance des activités mises en œuvre par les acteurs régionaux.

Tableau 2 – Caractéristiques régionales promues à l'extérieur de la région

Rang	Caractéristiques régionales	Moyenne
1	Le dynamisme entrepreneurial	3,08
2	Les domaines d'activités économiques	3,04
3	L'état du marché du travail	2,95
4	L'offre culturelle	2,83
5	La croissance économique	2,81
6	Les installations sportives et récréatives	2,78
7	Les politiques de gestion régionales	2,75
8	Les politiques familiales	2,71
9	Le nombre d'entreprises	2,49
10	Le marché hypothécaire et locatif	2,05

L'importance accordée aux caractéristiques économiques est notable; le dynamisme entrepreneurial, les domaines d'activités économiques et l'état du marché du travail se hissent en tête de peloton. En ce qui a trait à la promotion de la qualité de vie, l'offre culturelle prime sur les installations sportives et récréatives, les politiques familiales et le marché hypothécaire et locatif, qui closent le palmarès.

Une autre activité déployée par les acteurs régionaux en vue d'attirer des travailleurs est la promotion d'une image positive de la région. En effet, une forte majorité de répondants (79,5 %) ont indiqué que leur organisme travaille à promouvoir une image positive du Bas-Saint-Laurent. À cet égard, une majorité de répondants (55,1 %) considèrent que les résidents du Bas-Saint-Laurent connaissent cette image de la région. Toutefois, près de 40 % (38,2 %) croient que cette image est méconnue des résidents des autres régions. Dans un même ordre d'idées, les acteurs régionaux sondés considèrent en forte majorité (76,9 %) que les Bas-laurentiens perçoivent positivement leur région, alors qu'un peu plus de la moitié (57,7 %) croient que les résidents des autres régions perçoivent le Bas-Saint-Laurent de façon positive. Selon l'avis des répondants, ces résultats révèlent la différence considérable quant à la connaissance de l'image positive du Bas-Saint-Laurent par les résidents et par les gens à l'extérieur des frontières de la région.

Pour les participants aux groupes de discussion, la promotion de la région doit être axée sur la diversité des emplois. Ils affirment qu'il ne suffit pas de

présenter le Bas-Saint-Laurent comme milieu de vie, car pour que les travailleurs choisissent cette région plutôt qu'une autre, ils doivent impérativement connaître les possibilités d'y travailler. Malgré l'importance de promouvoir l'emploi, les participants mentionnent que les attraits de la région relatifs à la qualité de vie et aux divertissements doivent aussi être valorisés. En effet, selon eux, les activités liées à l'attraction seront efficaces si elles permettent aux travailleurs d'imaginer le Bas-Saint-Laurent comme milieu de vie, où l'épanouissement personnel et les défis professionnels sont possibles. Par ailleurs, les activités culturelles, les installations sportives et récréatives, la beauté des paysages de même que les services éducatifs, communautaires ou de santé doivent être présentés.

Le discours des participants aux groupes de discussion et les résultats de l'étude quantitative se rejoignent en ce qui a trait à l'importance de la promotion des facteurs économiques, plus particulièrement ceux liés à l'emploi. Toutefois, une différence importante est présente lorsqu'il est question de la promotion des attraits liés à la qualité de vie. Il y a donc un écart entre ce qui est fait par les acteurs régionaux (les résultats au questionnaire) et ce qui devrait être fait selon eux (les résultats aux groupes de discussion).

Les participants sont divisés au regard de la promotion de ces caractéristiques régionales en fonction des différents territoires. Certains misent sur une promotion globale de la région bas-laurentienne, alors que d'autres sont d'avis que les caractéristiques propres à chaque MRC devraient être présentées. Ils soulignent entre autres les disparités au regard des besoins de main-d'œuvre et de la capacité attractive entre les milieux en bordure du littoral et ceux situés dans les terres, plus ruraux.

En outre, selon les participants, la promotion de ces attraits devrait viser des catégories particulières de population. Ils insistent sur le fait que les stratégies d'attraction mises en œuvre par les acteurs régionaux ciblent essentiellement les jeunes de 35 ans et moins. Ils estiment que les jeunes familles ont davantage d'intérêt et de facilité à migrer que celles dont les enfants sont devenus adolescents. C'est dans cette perspective qu'ils indiquent l'importance de viser plus spécifiquement les travailleurs âgés de 35 à 45 ans, personnes qui détiennent déjà une expérience de travail. Les participants sont également d'avis que la promotion auprès des touristes porterait ses fruits, car ces derniers ont déjà un intérêt pour la région.

Par ailleurs, les participants aux groupes de discussions ont fait ressortir que la sensibilisation des employeurs au problème d'attraction régionale constitue un point de départ incontournable. Ils estiment que les directions d'entreprise, surtout celles des PME, ne réalisent pas l'ampleur de l'éventuel problème.

3.2 Retenir : des actions orientées vers l'environnement économique d'abord

La sensibilisation des employeurs au problème d'attraction régionale constitue un point de départ incontournable. Ils estiment que les directions d'entreprise, surtout celles des PME, ne réalisent pas l'ampleur de l'éventuel problème.

Plus de la moitié (59 %) des organismes sondés déploient des activités en lien avec la rétention des travailleurs dans la région. Plus précisément, les répondants ont été questionnés sur la contribution de leur organisme, par le biais de leurs programmes et pratiques, quant à la rétention des travailleurs au Bas-Saint-Laurent. Les résultats, présentés au tableau 3, révèlent que les activités des acteurs régionaux s'orientent davantage vers les questions d'ordre économique. En effet, les organismes travaillent dans une plus grande proportion à consolider les domaines d'activités, à diminuer le taux de chômage, à diversifier le marché du travail et les domaines d'activités économiques et à soutenir les entrepreneurs. L'attraction et la rétention de nouvelles entreprises, bien que situées au sixième et septième rang du palmarès, font l'objet de moins d'interventions de la part des acteurs régionaux que les autres des enjeux économiques. Au regard de la culture régionale, la création de politiques de gestion régionale semble moins présente. Les organismes déploient moins d'efforts en ce qui concerne la qualité de vie. Leurs activités se concentrent principalement sur la création de politiques familiales et sur l'offre culturelle de la région. Viennent en tout dernier lieu les activités liées au développement d'installations sportives et récréatives, à l'accessibilité aux logements et à l'aide à la recherche de logement.

Tableau 3 – Activités des organisations liées à la rétention

Rang	Activités de l'organisme	Moyenne
1	Consolider les domaines d'activités	3,83
2	Diminuer le taux de chômage	3,74
3	Diversifier le marché du travail	3,69
4	Diversifier les domaines d'activités	3,60
5	Soutenir les entrepreneurs	3,56
6	Retenir les entreprises dans la région	3,36
7	Attirer des entreprises	3,13
8	Créer des politiques familiales	3,13
9	Créer des politiques de gestion régionales	3,13
10	Augmenter l'offre culturelle	3,01
11	Développer des installations sportives et récréatives	2,64
12	Développer l'accessibilité aux logements	2,39
13	Aider à la recherche de logement	2,31

Afin de retenir les travailleurs dans la région, les acteurs régionaux cherchent également à valoriser certaines caractéristiques régionales auprès de la population bas-laurentienne. Ces dernières sont présentées au tableau 4 en fonction de l'ordre d'importance que les acteurs régionaux y accordent au regard de leur promotion.

Tableau 4 – Caractéristiques régionales valorisées dans la région

Rang	Caractéristiques régionales	Moyenne
1	Domaines d'activités économiques	3,47
2	L'état du marché du travail	3,42
3	Le dynamisme entrepreneurial	3,32
4	La croissance économique	3,18
5	Les politiques familiales	3,08
6	L'offre culturelle	3,01
7	Les politiques de gestion régionales	2,97
8	Le nombre d'entreprises	2,87
9	Les installations sportives et récréatives	2,82
10	Le marché hypothécaire et locatif	2,01

Les caractéristiques économiques, soit les domaines d'activités, l'état du marché du travail, le dynamisme entrepreneurial et la croissance économique, sont celles étant le plus souvent mises en valeur.

Les caractéristiques économiques, soit les domaines d'activités, l'état du marché du travail, le dynamisme entrepreneurial et la croissance économique, sont celles étant le plus souvent mises en valeur. Viennent ensuite les politiques familiales et l'offre culturelle, qui sont liées à la qualité de vie dans la région. Les politiques de gestion régionale et le nombre d'entreprises sont des caractéristiques moins promues. Finalement, les installations sportives et récréatives et le marché hypothécaire et locatif ferment la liste.

En groupe de discussion, les participants expliquent l'importance de déployer des efforts supplémentaires pour favoriser la rétention de travailleurs au Bas-Saint-Laurent. À l'instar des enjeux d'attraction, ils mettent en lumière la

nécessité de sensibiliser les employeurs aux défis de la rétention régionale. Ils considèrent qu'à l'heure actuelle, une majorité d'employeurs ne saisit pas l'importance du problème.

Par ailleurs, les participants expliquent que la mise en valeur des caractéristiques économiques, notamment celles liées aux emplois disponibles et recherchés dans la région, devrait davantage se faire auprès des jeunes bas-laurentiens, et ce, dès le secondaire. C'est notamment de cette manière qu'il sera possible de freiner leur exode vers d'autres régions du Québec. De plus, les participants mentionnent l'importance de la collaboration entre les employeurs et entre les acteurs régionaux, notamment en ce qui concerne l'aide à la recherche d'emploi pour les conjoints des nouveaux arrivants et pour l'organisation d'activités sociales. Finalement, le développement d'une structure officielle d'accueil et d'intégration pour les travailleurs non originaires de la région serait un incontournable.

Les résultats du sondage signifient clairement que les activités sont axées essentiellement sur l'économie, alors que les participants mettent l'accent sur le développement des facteurs plus sociaux de la rétention.

Au même titre que pour l'attraction régionale, le discours des participants aux groupes de discussion et les résultats issus du questionnaire présentent des différences. Les résultats du sondage signifient clairement que les activités sont axées essentiellement sur l'économie, alors que les participants mettent l'accent sur le développement des facteurs plus sociaux de la rétention. Ces résultats révèlent les disparités entre les activités déployées par les acteurs régionaux et celles qui devraient l'être, selon les participants.

3.3 Faire la différence : les acteurs régionaux considèrent-ils que leurs activités ont un impact?

Lorsque les acteurs régionaux sont interrogés sur leur perception des impacts qu'ont les activités qu'ils déploient en ce qui a trait à l'attraction des travailleurs dans la région, la majorité d'entre eux est très en accord (41 %) ou tout à fait en accord (17,9 %) avec le fait que leurs activités font une différence. Ce sont ceux œuvrant dans les organismes dont la mission est liée à l'insertion en emploi et à la recherche d'emploi qui considèrent que leurs activités ont le plus d'impact sur l'attraction de la main-d'œuvre dans la région. Dans une moindre proportion (17,9 %), les répondants sont peu en accord avec le fait que leurs activités ont un réel impact sur l'attraction.

Le constat est légèrement différent quant aux perceptions relatives à l'impact de leurs activités sur la rétention. Une majorité de répondants sont très en accord (36,4 %) ou tout à fait en accord (24,4 %) avec le fait que leurs activités ont un impact positif sur la rétention de travailleurs au Bas-Saint-Laurent. Ce sont les acteurs régionaux qui œuvrent au sein d'organismes dans le domaine du tourisme et de la culture qui ont le sentiment d'avoir un plus grand impact sur la rétention. Toutefois, près du quart des répondants (23,1 %) sont peu en accord avec l'impact positif des activités de son organisation sur la rétention de travailleurs dans la région.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

La majorité des acteurs régionaux sondés contribue directement ou indirectement à la création et au maintien des emplois existants. Ce constat est positif en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, car les perspectives professionnelles pour les travailleurs découlent directement de la disponibilité des emplois.

En contexte de rareté du personnel, l'ensemble des régions périphériques du Québec fait face au même problème en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention des travailleurs. Les constats émergeant de ce portrait sont donc capitaux pour les acteurs œuvrant dans ces régions.

La majorité des acteurs régionaux sondés contribue directement ou indirectement à la création et au maintien des emplois existants. Ce

constat est positif en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, car les perspectives professionnelles pour les travailleurs découlent directement de la disponibilité des emplois. Toutefois, les facteurs liés à la qualité de vie gagneraient à être davantage promus. Bien que l'emploi demeure un facteur central dans la décision de migrer vers une région ou d'y demeurer, les questions liées à la qualité de vie peuvent pallier certains facteurs économiques désavantageux pour un travailleur[6]. Plus particulièrement, les politiques familiales qui incluent l'aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint seront salutaires pour attirer et retenir des couples à deux carrières et des familles[7] Par ailleurs, le parcours de vie des travailleurs à attirer et à retenir est à prendre en considération par les acteurs régionaux dans les actions mises en place. Qu'il s'agisse d'œuvrer en amont auprès des étudiants du secondaire, de rapatrier les jeunes diplômés originaires de la région, d'attirer des familles, des travailleurs expérimentés ou des personnes qui n'ont aucun lien avec la région, les pratiques et les stratégies doivent tenir compte de la réalité de la population ciblée.

La promotion de ces caractéristiques régionales, qu'il soit question d'attraction ou de rétention des travailleurs, passe de plus en plus par le déploiement d'une image positive de la région. Dans le contexte actuel du marché de l'emploi, les employeurs exercent de plus en plus d'efforts afin de diffuser, de développer et de maintenir une image positive, soit une « marque employeur » distinctive. Les régions périphériques du Québec, pour se distinguer les unes des autres, tendent aussi de plus en plus vers cette stratégie pour attirer et retenir les travailleurs. Le déploiement d'une image de marque régionale est un processus où les régions doivent identifier la valeur spécifique qu'elles ont à offrir aux travailleurs potentiels et actuels, communiquer cette proposition de valeur pour attirer et retenir les travailleurs et finalement, soigner cette image en l'intégrant complètement à sa culture régionale afin que la région soit réellement attractive et fidélisante auprès des travailleurs. À la lumière des résultats obtenus, ces stratégies devraient certes s'adresser à la population locale, mais aussi à l'extérieur des frontières des régions périphériques afin de mieux faire connaître cette image positive aux travailleurs d'autres régions. Toutefois, ce processus doit s'harmoniser avec celui déployé par les employeurs de la région afin d'être conséquent auprès des travailleurs potentiels et actuels.

En effet, la concertation entre les acteurs régionaux et les employeurs s'avère certainement un facteur de succès des activités liées à l'attraction et à la rétention des travailleurs. La complexité de ces questions force les collectivités et les entreprises à travailler ensemble pour surmonter les pénuries de main-d'œuvre dans les régions rurales et éloignées des grands centres. Bien que les caractéristiques régionales puissent être mises en évidence par les entreprises elles-mêmes dans leurs pratiques d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, les acteurs régionaux, qui sont bien au fait des attraits régionaux, peuvent jouer un rôle à plus grande échelle. En mettant en place des stratégies concertées et planifiées, ces derniers auront peut-être davantage le sentiment de faire la différence.

Dans cet ordre d'idées, le soutien aux entreprises de la région, surtout les PME, par les acteurs régionaux dans leurs efforts d'attraction et de rétention des travailleurs devient essentiel. En ce sens, un tel soutien pourrait se traduire par l'offre de formations en gestion des ressources humaines, par du soutien dans la valorisation des caractéristiques régionales (par exemple avec des outils de promotion régionale destinés aux employeurs) et par la création d'un réseau formel de partage d'information entre les employeurs.

Finalement, un autre enjeu lié à l'attraction et à la rétention pour les acteurs régionaux des régions ressources à grands espaces est la disparité des besoins et des réalités entre les MRC d'une même région. La rareté des travailleurs affecte certains territoires alors que d'autres se dévitalisent faute de résidents, souvent au profit des capitales régionales. Les mouvements migratoires se font donc aussi à l'intérieur des frontières de la région. Il convient alors que les actions des acteurs régionaux tiennent compte de cette double réalité dans la mise en action de pratiques d'attraction et de rétention. Il s'agirait donc d'identifier les besoins spécifiques à chacun des territoires pour aligner les interventions sur ces besoins distincts.

Dans le contexte sociodémographique actuel, la poursuite de la mobilisation régionale autour de la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre dans les régions périphériques du Québec s'avère nécessaire pour le développement économique et social de celles-ci, ainsi que pour l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations qui y sont situées.■

Le déploiement d'une image de marque régionale est un processus où les régions doivent identifier la valeur spécifique qu'elles ont à offrir aux travailleurs potentiels et actuels, communiquer cette proposition de valeur pour attirer et retenir les travailleurs et finalement, soigner cette image en l'intégrant complètement à sa culture régionale.

BIBLIOGRAPHIE

[1]Weng, Q. et McElroy, J. C. (2010). « HR environment and regional attraction : An empirical study of industrial clusters in China », Australian Journal of Management, vol. 35, n° 3, p. 245-263.

[2]Miles, R. L., Marshall, C., Rolfe, J. et Noonan, S. (2006). « The attraction and retention of professionals to regional areas », Australasian Journal of Regional Studies, vol. 12, n° 2, p. 129-152.

[3]Deschênes, A.-A., Beaudry, C., Laflamme, J. et Aguir, M. (2013). « La mesure de l'attraction des travailleurs du savoir dans une région : vérification d'un modèle factoriel de l'attraction régionale », Actes du Congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), p. 1-17.

[4]BID.

[5]Yigicanlar, T., Baum, S. et Horton, S. (2007). « Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities », Journal of Knowledge Management, vol. 11, n° 5, p. 6-17.

[6]Becker, G. S. (1975). Human Capital : Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Chicago, University of Chicago Press.

[7]Becker, K., Hyland, P., et Soosay, C. (2013). « Labour attraction and retention in rural and remote Queensland communitites », Australasian Journal of Regional Studies, vol. 19, n° 3, p. 342-368.

NOTES

[a]Andrée-Anne Deschênes est étudiante au doctorat en sciences de l'administration à l'Université Laval.

[b] Catherine Beaudry est professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Rimouski.

[c]Josée Laflamme est professeure en marketing à l'Université du Québec à Rimouski.

Les orientations du Livre blanc municipal : Incidences envisagées sur la gestion des petites municipalités

Caroline Lépine[a] et Étienne Charbonneau[b]

INTRODUCTION

Les directeurs généraux des municipalités québécoises seront des acteurs clés dans l'exécution de ces engagements, plus particulièrement dans les plus petites municipalités où le personnel cumule les fonctions.

À la suite du Sommet sur le milieu municipal de mars 2011, l'Union des municipalités du Québec a lancé un grand chantier de réflexion collective afin de proposer au gouvernement provincial des solutions aux principaux enjeux municipaux. Au terme de cet exercice, plusieurs engagements ont été identifiés et ces derniers auront des incidences directes sur la gestion du territoire. Les directeurs généraux des municipalités québécoises seront des acteurs clés dans l'exécution de ces engagements, plus particulièrement dans les plus petites municipalités où le personnel cumule les fonctions. L'article vise à envisager quelques-unes des conséquences des conclusions du Livre blanc municipal sur le travail quotidien des directeurs généraux des municipalités de moins de 5 000 habitants, alors qu'elles représentent plus de 80 % du nombre total de municipalités québécoises.

Pour ce faire, il est proposé de mettre en relation les résultats d'une enquête visant les réalités de la gestion des petites municipalités au contenu du Livre blanc municipal adopté la même année. L'enquête, sous la forme d'un sondage, a été réalisée auprès des directeurs généraux et secrétaires-trésoriers membres de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec. Les répondants au questionnaire sont issus de 367 municipalités locales québécoises dont la population est inférieure à 5 000 habitants.

Les réalités liées au travail de gestion municipale seront identifiées au moyen de quatre composantes d'une enquête. Par la suite, le Livre blanc municipal et ses incidences sur la gestion municipale seront présentés. Finalement, un aperçu des incidences envisagées des engagements du Livre blanc municipal sur les réalités de gestion est proposé.

1. PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

Les données présentées sont issues d'une enquête complétée en 2012 sur le travail de gestion des directeurs généraux et secrétaires-trésoriers. Cette enquête a été réalisée par Yvon Douville, en collaboration avec l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec, comme projet d'intervention au programme de maîtrise à l'École nationale d'administration publique. Le questionnaire comportait neuf questions visant à décrire d'une part le travail de gestion, notamment les secteurs d'activité, les actions, les outils et les intervenants. D'autre part, il avait pour but de dresser un portrait non seulement des répondants, mais aussi des municipalités de moins de 5 000 habitants. Les municipalités sont issues de l'ensemble des régions administratives du Québec, à l'exception des régions de Laval et Montréal, ne regroupant aucune municipalité détenant les caractéristiques souhaitées. Les régions les plus présentes sont Chaudière-Appalaches (58 municipalités), le Bas-Saint-Laurent (48) et l'Estrie (32); tandis que les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean (12), de Lanaudière (15) et de la Mauricie (17) sont moins représentées.

Au niveau de la population, notons que le quart (25 %) des 367 municipalités visées détiennent 500 habitants et moins; et plus de 80 % des municipalités possèdent 2 000 habitants et moins. Quant au budget, 81 % des municipalités possèdent un budget de 3 millions de dollars ou moins; un nombre considérable de municipalités (27 %) doivent réaliser leurs activités avec un budget maximal d'un million. Ces municipalités se caractérisent aussi par le faible nombre d'employés

permanents. Plus de la moitié d'entre elles dénombrent seulement un à cinq employés permanents. Lorsque l'on inclut les municipalités ayant 10 employés permanents et moins, cette proportion augmente à 81 %.

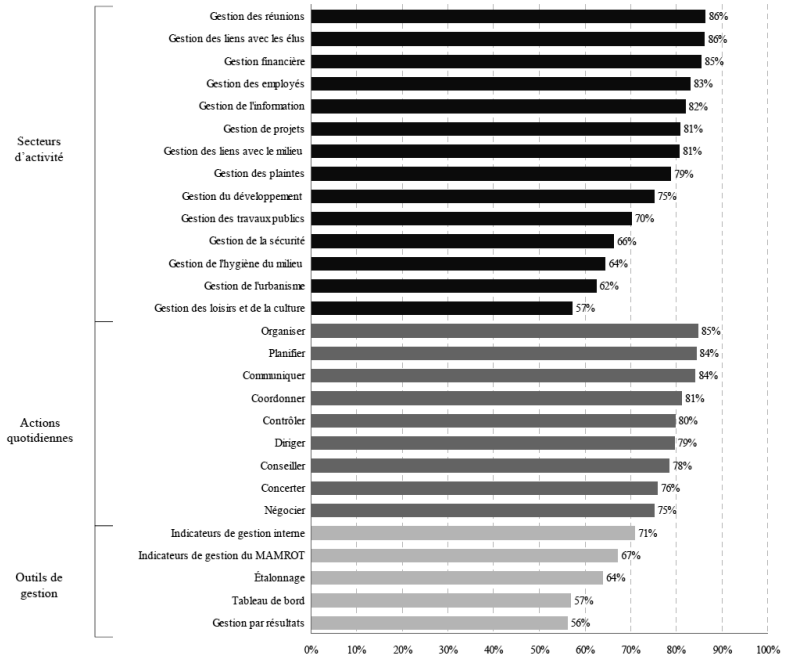
2. UN PORTRAIT DES RÉALITÉS DE GESTION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Les multiples réalités des municipalités ont pour effet de diversifier les fonctions des directeurs généraux d'une municipalité à l'autre.

Les multiples réalités des municipalités ont pour effet de diversifier les fonctions des directeurs généraux d'une municipalité à l'autre. Par exemple, nombre d'entre eux (217) combinent d'autres fonctions telles que celle de secrétaire (greffe) et/ou de trésorier. Lorsqu'interpellés sur la division de leur fonction, 25 % des répondants évaluent que la gestion, à proprement dit, correspond à plus de la moitié de leur emploi du temps. De plus, seulement quatre d'entre eux estiment consacrer leurs activités entièrement à la gestion. Les tâches liées au secrétariat et à la trésorerie représentent chacune 25 % des activités pour plus de la moitié des répondants.

Plusieurs composantes de la gestion des directeurs généraux ont été abordées par l'enquête. Toutefois, nous nous concentrerons sur quatre d'entre elles, soient les secteurs d'activité, les actions quotidiennes, les interactions et les outils de gestion. Le graphique 1 regroupe les résultats de trois composantes. La composante « secteurs d'activité » vise à établir le niveau d'implication des répondants dans 14 secteurs d'activités, la composante « actions quotidiennes » cherche à établir les actions composant la fonction de gestion à travers 9 verbes d'action, tandis que la composante « outils de gestion » vise à déterminer le niveau d'utilisation de cinq outils. Ces trois composantes ont été évaluées sur une échelle allant de 1 à 4 (pas du tout, un peu, passablement, beaucoup). La quatrième composante, dont les résultats sont illustrés au graphique 2, concerne les interactions avec les différents acteurs. Vingt-et-un acteurs sont identifiés. Ils peuvent être divisés en cinq grandes catégories d'intervenants, c'est-à-dire (1) les intervenants politiques, (2) les intervenants municipaux, (3) les intervenants gouvernementaux, (4) les intervenants professionnels et (5) les intervenants populaires. Cette composante a été évaluée sur une échelle allant de 1 à 5 (ne connais pas, liens peu fréquents et peu importants, liens peu fréquents mais importants, liens fréquents peu importants, liens fréquents et importants).

Figure 1 Évaluation de l'intensité des composantes de gestion des directeurs généraux liées aux secteurs d'activité, aux actions quotidiennes et aux outils de gestion



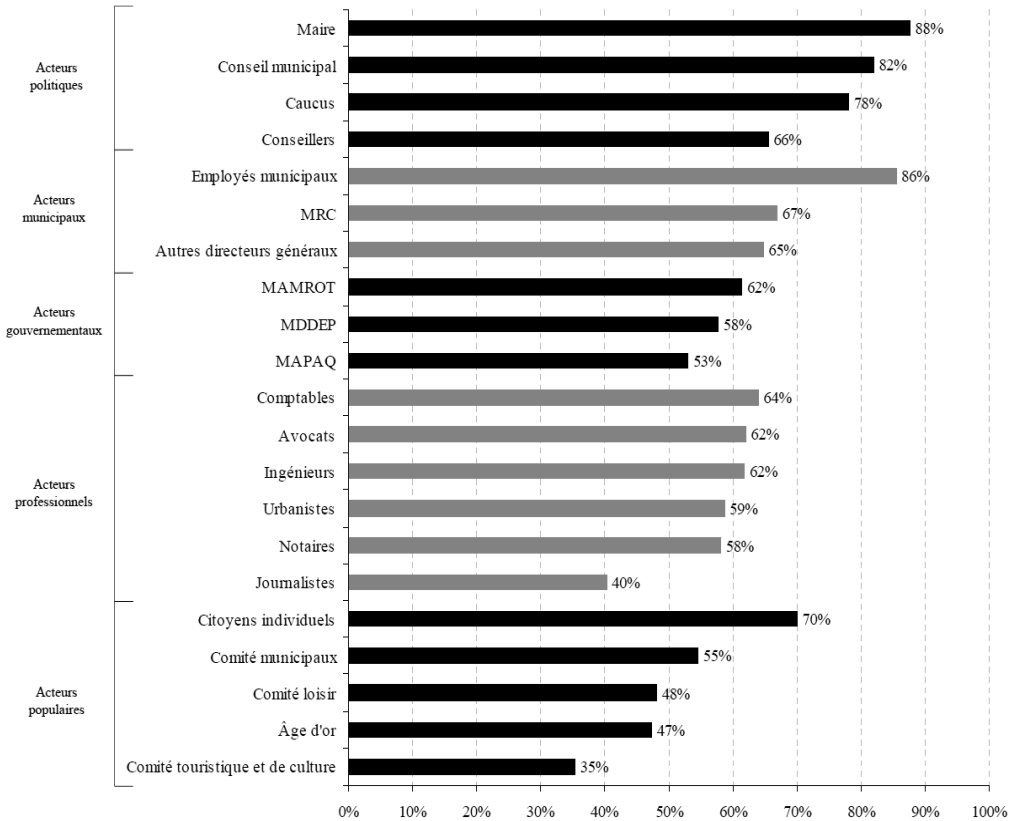
L'enquête a révélé que la gestion des réunions, des liens avec les élus et des finances sont les secteurs d'activités où les directeurs généraux sont les plus impliqués. La gestion de la sécurité, de l'hygiène du milieu, de l'urbanisme et des loisirs et de la culture constituent les secteurs où l'implication des directeurs généraux n'est pas aussi importante sans pour autant y être totalement absente. Le phénomène peut se justifier, par exemple, par la présence de professionnels dans ces secteurs d'activités.

Le travail de gestion peut aussi être décomposé en plusieurs types d'actions. Parmi les actions proposées, les répondants ont identifié l'organisation, la planification et la communication comme leurs principales actions au quotidien. À l'opposé, les actions liées à la concertation et à la négociation apparaissent être les plus secondaires.

Divers outils peuvent être mis à profit dans le cadre du travail de gestion des directeurs généraux. Le recours à des indicateurs de gestion développés par chacune des municipalités est l'outil le plus fréquemment utilisé suivi par les indicateurs de gestion du MAMROT. Le tableau de bord et la gestion par résultats sont quant à eux les outils les moins exploités.

La gestion municipale implique inévitablement des interactions avec différents acteurs. De façon générale, les liens entre les directeurs généraux et les intervenants politiques sont les plus fréquents et considérés importants, plus particulièrement lorsqu'il s'agit des liens avec le maire de la municipalité. Par ailleurs, les interactions avec les employés municipaux apparaissent être tout aussi fréquentes et importantes. Bien que les liens avec les intervenants gouvernementaux et les intervenants professionnels soient moins fréquents, leur importance n'est pas sous-estimée par les directeurs généraux. Certains résultats attirent plus particulièrement notre attention, notamment le peu d'importance accordée aux interactions avec les journalistes et les intervenants populaires tels que les comités. À noter que lorsqu'il s'agit d'un citoyen individuel, la fréquence et l'importance des interactions sont fortement plus élevées.

Figure 2 – Évaluation de l'intensité des interactions des directeurs généraux



Au final, le sondage a permis de dégager deux grandes réalités du travail de gestion des directeurs généraux dans les petites municipalités. Dans un premier temps, la gestion des municipalités se caractérise au quotidien par la gestion des relations fréquentes avec les élus, les employés municipaux et les citoyens individuels exigeant des habiletés de communication et une gestion efficiente des réunions. Deuxièmement, la gestion de ces municipalités comporte des activités d'organisation et de planification en lien notamment avec la gestion financière impliquant des relations non seulement avec les élus, mais aussi avec des représentants gouvernementaux, tels que le MAMROT. Ceci est particulièrement dû au contexte structurel de la gestion du territoire et à la réforme entreprise par le gouvernement provincial en 2004.

3. LE LIVRE BLANC MUNICIPAL ET SES INCIDENCES SUR LA GESTION MUNICIPALE[1]

Le projet de Livre blanc municipal a été lancé en novembre 2011 afin de développer une vision renouvelée des municipalités. Au-delà de ce premier objectif, le Livre blanc vise aussi à renforcer la confiance du public envers les municipalités et ses acteurs. Issu notamment de la demande formulée au gouvernement du Québec de reconnaître le statut des municipalités comme gouvernement local, le projet a été développé selon une démarche se voulant inclusive et collective caractérisée par une vaste consultation des nombreuses parties prenantes. Au cours de l'exercice, deux enjeux ont été identifiés : (1) les limites des compétences municipales, et (2) la précarisation des finances municipales. Au final, deux orientations ont été élaborées;

Orientation 1 –Rapprocher la décision du citoyen

Cette première orientation propose l'adoption d'une Charte des municipalités visant à moderniser le cadre législatif afin de munir les municipalités d'une autonomie locale dans l'offre d'une réponse adaptée aux besoins évolutifs de leur population. La Charte a pour but de mettre de l'avant divers principes tels que la subsidiarité, la démocratie, la souplesse et l'efficience.

Orientation 2 –Adapter la fiscalité municipale aux responsabilités du XXIe siècle

La deuxième orientation tente de répondre à de nombreuses réalités touchant la fiscalité des municipalités. Un meilleur contrôle des dépenses publiques constitue une première solution afin d'agir sur la rémunération, la gestion contractuelle, les régimes de retraite et l'endettement. La nécessité de faire des choix soutenant le développement durable, c'est-à-dire des choix favorisant l'écologie et la cohésion sociale, se présente comme un moyen de créer de la richesse.

Les incidences de la mise en œuvre des solutions identifiées au Livre blanc sont nombreuses. D'ailleurs, il s'avère probablement impossible, à l'heure actuelle, de toutes les identifier. Néanmoins, trois ont capté notre attention.

Incidence 1 –La participation citoyenne

Comme il est souligné au Livre blanc municipal, la participation citoyenne se fonde tout d'abord sur la volonté des citoyens. En ce sens, aucune municipalité ou gouvernement ne peut l'imposer. Malgré tout, les municipalités devront se charger de l'organiser et de l'encourager. Pour ce faire, elles devront se munir d'outils et de mécanismes nouveaux et/ou réviser certaines de leurs pratiques actuelles, souvent bien ancrées dans la culture organisationnelle. Par exemple, afin d'assurer le succès des démarches de participation citoyenne, les municipalités devront s'assurer de transmettre l'information de manière à ce qu'elle puisse être compréhensible pour le citoyen. Il s'agit ici d'un enjeu majeur lié au domaine des communications des municipalités.

Incidence 2 –La gestion de contrats

Les contrats de fourniture de services et de ressources matérielles requièrent une large part des budgets des municipalités. En lien avec les récents événements, les pratiques générales de gestion contractuelle ont eu pour effet d'altérer le lien de confiance entre la population et les municipalités. Il est donc inévitable que des mesures soient envisagées afin de régulariser cette situation. Parmi ces solutions, le Livre blanc municipal propose de miser sur la transparence grâce à la mise en place entre autres d'un bureau d'évaluation des prix. Ce dernier aurait de nombreux rôles; notamment un rôle de vérification et un rôle-conseil. Les incidences

pour les municipalités portent ainsi sur la nécessité de réviser les processus liés aux appels d'offres et à l'octroi des contrats afin d'y inclure cette nouvelle instance.

Incidence 3 –La transparence et le rendement

La transparence et le rendement sont visés par les deux orientations du Livre blanc municipal; c'est-à-dire qu'ils doivent être pris en compte tant au niveau de la prise de décision que dans la gestion des fonds publics. Mais au-delà des principes généraux visant l'accessibilité à l'information, la gestion municipale devra aussi revoir ses processus de reddition de comptes, car elle devra répondre plus spécifiquement à la population. En ce sens, l'information devra être présentée de manière à ce que le citoyen puisse comprendre et suivre les décisions et les actions des administrateurs municipaux.

4. LES INCIDENCES ENVISAGÉES DU LIVRE BLANC MUNICIPAL SUR LE TRAVAIL DE GESTION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Manifestement, le travail de gestion des directeurs généraux sera grandement affecté par la transformation des interactions avec les citoyens. Les relations avec les citoyens, déjà fort importantes, tel que mentionné précédemment, sont susceptibles de s'amplifier, en fréquence et surtout en intensité.

Il a été souligné précédemment que les fonctions des directeurs généraux des petites municipalités sont la gestion, le secrétariat et la trésorerie. La mise en œuvre des engagements du Livre blanc municipal aura des incidences sur chacune d'entre elles. Par exemple, les modifications au niveau des processus de la gestion contractuelle influenceront les activités de gestion et les activités de trésorerie. De plus, pour les activités de secrétariat, les objectifs de transparence feront que les informations sur la gestion et les décisions devront être largement disponibles en ligne.

Manifestement, le travail de gestion des directeurs généraux sera grandement affecté par la transformation des interactions avec les citoyens. Les relations avec les citoyens, déjà fort importantes, tel que mentionné précédemment, sont susceptibles de s'amplifier, en fréquence et surtout en intensité. Dans leur vie quotidienne, les citoyens prennent l'habitude à travers les médias sociaux, d'échanger et d'interagir. Il ne suffira plus à la municipalité de bien servir et de bien communiquer.

Ainsi, au-delà des principes de gestion de l'information, la participation citoyenne implique l'instauration d'un dialogue entre la municipalité et sa population. Il ne s'agit plus de répondre aux exigences de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme visant la transmission de l'information et la tenue de référendum. De nouveaux modèles de participation, tels que celui de la ville de Québec par l'entremise de ses conseils de quartier soutenant les principes de gouvernance ou celui de Montréal avec la création de l'Office de consultation publique de Montréal dont la mission vise à tenir des débats publics[2], pourront être mis en place. De ce fait, les directeurs généraux devront développer leurs habiletés en communication et en concertation. L'enjeu principal de la participation citoyenne réside ainsi dans la distinction entre la transparence et la participation. Alors que la première vise principalement la transmission de l'information, la deuxième réfère à la contribution de la population dans le processus décisionnel[3].

L'impartition n'est pas largement pratiquée dans les municipalités visées par l'enquête, considérant que plus des trois quarts d'entre elles opèrent leur service incendie, réseau d'eau potable et réseau des eaux usées en régie interne. Cependant, la mise sur pied du bureau d'évaluation des prix imposera tout de même des changements dans le processus d'octroi des contrats. De ce fait, fort est à parier que les directeurs généraux devront s'impliquer encore davantage dans certains secteurs d'activité tels que la gestion financière, la gestion de projet et la gestion des liens avec les divers intervenants. À cet effet, comme le bureau d'évaluation des prix deviendra un nouvel interlocuteur, les directeurs généraux seront responsables d'établir les liens entre leur municipalité et cette nouvelle instance.

Le rôle de vérification que semble accorder le Livre blanc municipal au bureau d'évaluation des prix laisse présager l'imposition de règles et de processus additionnels.

Le rôle de vérification que semble accorder le Livre blanc municipal au bureau d'évaluation des prix laisse présager l'imposition de règles et de processus additionnels. De plus, toujours en lien avec la création du bureau d'évaluation des prix, de nouveaux indicateurs de gestion seront probablement imposés pour le suivi des activités contractuelles des municipalités. Les enjeux principaux de la gestion contractuelle résident donc non seulement dans un éventuel alourdissement de la procédure et des délais de réalisation des travaux, mais aussi dans la réticence des directeurs généraux d'utiliser ces indicateurs dans leur gestion quotidienne. Autrement dit, les informations seront recueillies uniquement dans le but de satisfaire l'instance supérieure et non comme outil interne afin d'assurer une gestion adéquate des finances municipales. Ce phénomène a notamment été perçu à la suite de la réforme entreprise par le gouvernement provincial en 2004 imposant des mesures de performance à toutes les municipalités de la province.[4]

La communication et le contrôle seront les deux actions les plus touchées par les objectifs liés à la transparence et au rendement. D'une part, la gestion de l'information devra être révisée afin d'assurer que l'information est non seulement disponible, mais aussi qu'elle soit compréhensible pour les citoyens. D'autre part, des indicateurs de gestion devront être utilisés afin de présenter la performance de l'administration municipale, de préférence modulés par l'intensité des bénéfices reçus, selon la localisation[5]. À cette fin, plusieurs outils de gestion peuvent leur être utiles.

Il faudra aussi prévoir une transformation dans le type de communication. Aujourd'hui, les directeurs généraux interagissent principalement avec des professionnels et des élus politiques; demain, ils devront interagir de façon plus soutenue avec la population, non seulement avec les citoyens individuellement, mais aussi divers groupes. Il s'agit donc de développer leurs habiletés à vulgariser des informations techniques, à concerter et à rassembler. À cette fin, les nouvelles technologies se présentent comme des outils indispensables. Alors que le modèle de « ville intelligente » gagne en popularité, les technologies informatiques offrent des possibilités de prestation des services aux citoyens, mais aussi dans le partage de l'information et le dialogue. À noter que ces technologies sont aussi à la disposition des petites municipalités[6]. Pour ce faire, les directeurs généraux doivent tenir à jour leurs connaissances technologiques et suivre l'évolution des technologies disponibles et propices à la gestion du territoire.

Les directeurs généraux doivent tenir à jour leurs connaissances technologiques et suivre l'évolution des technologies disponibles et propices à la gestion du territoire.

CONCLUSION

Pour les petites municipalités, le succès de la mise en œuvre des orientations du Livre blanc municipal dépendra grandement de l'apport des directeurs généraux dans la gestion des activités quotidiennes au sein de leur organisation, au moment où plusieurs songent à prendre leur retraite.

Pour les petites municipalités, le succès de la mise en œuvre des orientations du Livre blanc municipal dépendra grandement de l'apport des directeurs généraux dans la gestion des activités quotidiennes au sein de leur organisation, au moment où plusieurs songent à prendre leur retraite.

D'ailleurs selon le portrait des membres de l'ADMQ pour 2012, 13 % des membres déclarent prévoir quitter leur fonction dans un horizon de cinq ans. Cette proportion doublant (27 %) lorsque l'on examine les départs prévus au cours des dix prochaines années. Il est donc évident que la profession se renouvellera dans les prochaines années laissant place à une nouvelle génération de directeurs généraux. À cet effet, ajoutons que quinze municipalités sont dirigées par des directeurs de moins de 34 ans.

En définitive, il semble inévitable que les réalités des directeurs généraux des plus petites municipalités seront affectées par les pistes de solutions proposées par le Livre blanc municipal. Dans le contexte de la mise en œuvre du Livre blanc municipal, nous avons identifié quatre habiletés qui devront être mises à profit par les directeurs généraux : la communication, la concertation, le rôle-conseil et le contrôle. La communication visant la réception, le traitement et la diffusion de l'information sera capitale en lien avec les objectifs de transparence et de participation citoyenne. La participation citoyenne sera aussi grandement influencée par les habiletés de concertation des directeurs généraux. Au niveau du rendement, les habiletés visant le contrôle devront être mises de l'avant afin d'assurer un suivi des activités. Finalement, les directeurs généraux seront appelés à conseiller leurs élus et leurs employés en matière de gestion contractuelle.■

La communication visant la réception, le traitement et la diffusion de l'information sera capitale en lien avec les objectifs de transparence et de participation citoyenne.

BIBLIOGRAPHIE

[1]Union des municipalités du Québec (2012). Livre blanc municipal — L'avenir à un lieu, Montréal, Québec, 78 pages. [en ligne http://www.livreblancmunicipal.ca]
[2]Bherer, L. (2011). « Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec », Télescope, vol. 17, n° 1, p.157-171.
[3]Welch, E.W. (2012). "The Relationship between Transparent and Participative Government: A Study of Local Governments in the United States", International Review of Administrative Sciences, vol. 78, n° 1, p.93-115.
[4]Charbonneau, É. et Nayer, G. (2012). "Barriers to the Use of Benchmarking Information: Narratives from Local Government Managers", Journal of Public Management & Social Policy, vol. 18, n°2, p.25-47.
[5]Divay, G. (2012). « L'engagement civique local : de l'incantation générique à la valorisation segmentée » Administration publique du Canada, vol. 55, n° 4, p.505-530.
[6]Charbonneau, É. et Divay, G. (2014). « La municipalité, le ferment d'une "ville intelligente"? », Le Sablier, vol. 21, n° 1, p.18-19.

NOTES

[a]Caroline Lépine est conseillère en aménagement à la Ville de Montréal et étudiante au doctorant à l'École nationale d'administration publique. Elle s'intéresse particulièrement à l'évaluation des politiques urbaines et à la participation citoyenne à l'échelle locale.
[b]Étienne Charbonneau, Ph.D., est professeur adjoint en management public à l'École nationale d'administration publique. Il est membre du Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO). Ses recherches traitent de la mesure de la performance et de la satisfaction des citoyens.

FORMULAIRE D'ABONNEMENT

organisations & territoires
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Je désire m'abonner à la revue Organisations et territoires et je joins un chèque au montant de : _____$

Nouvel abonné (√) : ☐ Renouvellement (√) : ☐ Date :

_____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 $	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 $	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 $	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 $	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 $	(110$ + 35$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru, soit :
  Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :
  Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

_____

_____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition :

Revue *Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Les défis du repreneuriat forestier : Étude de cas de relève familiale selon une approche systémique

France Asselin[a], Étienne St-Jean[b] et Luc LeBel

INTRODUCTION

Dans la plupart des pays industrialisés, une proportion élevée des entreprises est appelée à être transmise au cours des 10 prochaines années, compte tenu des nombreux départs à la retraite prévus des propriétaires.

Dans la plupart des pays industrialisés, une proportion élevée des entreprises est appelée à être transmise au cours des 10 prochaines années, compte tenu des nombreux départs à la retraite prévus des propriétaires[1]. Le secteur forestier québécois de la récolte vit aussi ce phénomène de départ à la retraite des propriétaires de PME[2]. Pour l'économie québécoise et canadienne, la reprise des entreprises forestières est identifiée comme vecteur de la transmission du savoir-faire en matière de récolte et d'opérations forestières, ce savoir étant névralgique pour l'industrie[3]. Notre travail poursuit la documentation du repreneuriat dans ce secteur amorcé par Audet (2008) auprès des entrepreneurs-aspirants non nécessairement impliqués encore dans le processus de reprise. Il aborde les défis de la relève entrepreneuriale impliquée dans un processus repreneurial ainsi que les moyens utilisés pour relever ces défis avec succès. Pour y parvenir, nous présentons une brève revue de littérature sur les principaux défis et facteurs influençant le processus de repreneuriat. Par la suite, nous soulevons les particularités du secteur forestier, énonçons nos questions de recherche et décrivons la méthodologie privilégiée pour nos travaux. Après un bref descriptif des cas étudiés nous présentons nos résultats. Une discussion sur les enjeux particuliers de la relève forestière vient clore cette communication.

Pour l'économie québécoise et canadienne, la reprise des entreprises forestière est identifiée comme vecteur de la transmission du savoir-faire en matière de récolte et d'opérations forestières, ce savoir étant névralgique pour l'industrie.

1. RECENSEMENT DES ÉCRITS : LES DÉFIS DU REPRENEURIAT

Il existe trois types de relève, dont la distinction se fait selon la relation entre le repreneur et le cédant : la relève familiale provenant de la famille du cédant, la relève interne constituée des employés de l'entreprise et la relève externe, sans lien familial ou d'emploi.

La reprise et la transmission d'entreprises sont deux appellations qui évoquent le même processus, mais réfèrent à deux angles différents, soit l'angle du repreneur (*i.e.* celui qui reprend) ou l'angle du cédant (*i.e.* celui qui transmet). Le terme repreneuriat, la conjonction des mots *reprendre* et *entreprendre*, est utilisé également pour désigner ce processus[4]. Il existe trois types de relève, dont la distinction se fait selon la relation entre le repreneur et le cédant : la relève familiale provenant de la famille du cédant, la relève interne constituée des employés de l'entreprise et la relève externe, sans lien familial ou d'emploi. Le processus consiste en deux transferts, soit celui de la propriété et du leadership. Ce processus est influencé par plusieurs acteurs[5]. En premier lieu, les acteurs de l'environnement interne, soit le repreneur, le cédant, l'entreprise (employés, administrateurs ou actionnaires) et la famille. En second lieu, il y a aussi, les acteurs de l'environnement externe ce qui comprend les parties prenantes du macro-environnement de même que les accompagnants sur le processus

(humain) ou sur le contenu (aspects techniques et financiers). Une modélisation du processus de reprise adapté à ces trois types de reprises le décompose en cinq étapes : 1) l'amorce, 2) la mise en œuvre, 3) la transition, 4) l'officialisation et 5) l'après-transfert[5].

Selon l'angle du cédant, plusieurs défis sont communs aux différents types de relève se situent principalement à trois niveaux : 1) la planification de la relève, 2) les aspects financiers et techniques (économique et légal), et 3) les aspects humains et relationnels[6]. En prenant l'angle du repreneur, nous traitons ci-après des défis humains de la préparation, des défis relationnels et finalement des défis financiers. Puisque nous nous intéressons aux transferts familiaux, l'accent sera mis sur ces recherches en particulier.

1.1 Les défis de la préparation

1.1.1 Le repreneur : caractéristiques recherchées et préparation

Dans le secteur forestier, aux fins de développer les compétences entrepreneuriales, le mentorat entrepreneurial est cité comme une avenue intéressante de même que l'intervention de coachs.

La préparation du repreneur est identifiée dans plusieurs travaux comme un facteur significatif influençant la réussite de la reprise[5]. Lors de l'examen du parcours de développement des repreneurs d'entreprises québécoises, il fut constaté que 75 % des repreneurs ayant réussi ont réalisé des études postsecondaires[8]. Aux fins de reprises par l'interne, ressemblant à la reprise par l'interne, regroupe selon trois types les compétences à acquérir soit les compétences techniques, les connaissances pratiques (et explicites) du fonctionnement de l'entreprise et du secteur, et les compétences entrepreneuriales. L'importance de réussir à transmettre « l'entrepreneurship » du propriétaire en place est soulevée, cette compétence représentant parfois « la » compétence distinctive de la PME reprise[9]. Dans le secteur forestier, aux fins de développer les compétences entrepreneuriales, le mentorat entrepreneurial est cité comme une avenue intéressante de même que l'intervention de coachs[3].

1.2 Les défis relationnels de la reprise

1.2.1 L'influence du cédant

Le rôle du cédant est prépondérant aux fins de la préparation de la relève familiale[10] (Cadieux, 2007). En repreneuriat familial, la qualité de la relation entre le cédant et le repreneur est déterminante, car contributive à la transmission des valeurs. Le dialogue et la proximité entre le cédant et le repreneur favoriseraient la qualité de relation entre eux. Toutefois, il est fréquent d'observer une difficulté chez le cédant à se désengager de la direction. Son accompagnement peut faciliter son lâcher-prise[7].

1.2.1 L'influence des acteurs internes et de l'état de l'entreprise elle-même.

Les résultats d'une étude pancanadienne comptant des repreneurs familiaux et non familiaux soulignent l'importance de la planification pour faciliter l'acceptation du repreneur par l'interne pour maintenir l'harmonie avec les employés et dans la famille. Compte tenu de l'attachement à l'ancien dirigeant, pour être accepté, le repreneur doit gérer avec doigté le changement qu'il représente[4]. De plus, l'état de l'entreprise au moment de la reprise influencerait aussi le niveau de résistance des employés face au changement de dirigeant (Deschamps et Paturel, 2005, p.217).

Les résultats d'une étude pancanadienne comptant des repreneurs familiaux et non familiaux soulignent l'importance de la planification pour faciliter l'acceptation du repreneur par l'interne pour maintenir l'harmonie avec les employés et dans la famille.

1.2.2 L'influence des acteurs externes à l'entreprise

Il est essentiel que le repreneur démontre de la crédibilité auprès des tiers avec lesquels l'entreprise entretient des relations d'affaires aux fins de réussir sa reprise. Les accompagnants, autres acteurs externes, interviennent parfois dans

le processus. Les coachs, experts en management et les psychologues interviennent notamment au niveau de la gestion du changement, de la gestion des relations et pour faciliter la gestion du système famille par rapport à la transmission[4, 5].

1.2.3 L'influence de la famille

Pour les *repreneurs* familiaux, le transfert du management se révèle d'une difficulté beaucoup plus grande que pour les repreneurs non familiaux. À cet effet, les interventions des consultants peuvent représenter un atout aux succès des reprises. La présence d'un conseil indépendant favorise, semble-t-il, l'acceptation du repreneur par les autres membres de la famille.

1.3 Les défis financiers de la reprise

1.3.1 Le repreneur et sa capacité d'apport financier

Reprendre une entreprise implique souvent une mise de fonds du repreneur. Ses avoirs sont la source de financement la plus citée par les repreneurs canadiens de tous types ayant participé à l'étude de FCEI en 2005, soit pour 50 % d'entre eux[1]. Par contre, les défis relatifs à la mise de fonds seraient moindres pour les repreneurs familiaux[8]. La relève d'entreprises forestières de récolte vivrait un défi de financement particulièrement important en comparaison à d'autres types d'entreprises; pour une micro-entreprise de récolte employant moins de 5 personnes, les actifs requis pour opérer peuvent représenter une valeur 1,5 million et il n'est pas encore question de fonds de roulement[2].

1.3.2 L'influence du cédant

Selon l'étude canadienne de la FCEI, les cédants sont souvent des acteurs importants dans le financement puisque 30 % des repreneurs de tous types sont financés par eux. Par ailleurs, pour les familiaux, plusieurs cédants facilitent les reprises à leur progéniture via des dons ou en leur consentant des rabais. Par contre, certains cédants rendent plus difficile le transfert de propriété. À ce sujet, les études font état de surprises désagréables sur la fiabilité des données financières[13, 11].

1.3.3 L'influence de l'entreprise, valeur et dimension

La difficulté d'évaluation serait le deuxième obstacle aux reprises, après celle du financement du projet. Lorsque les entreprises à reprendre et leurs comparables ne sont pas publiques, il est effectivement plus difficile de les évaluer ou de comprendre la « comptabilité créative » des vendeurs[12].

1.3.4 L'influence des acteurs externes (fournisseurs de financement particulièrement)

Les travaux de chercheurs français soulignent, toujours en regard de la reprise de la propriété, que l'un des principaux freins aux reprises serait les banques « frileuses » [4]. Au Québec, il est évoqué des résultats de recherche que « le monde financier, en général, n'est pas prêt pour la relève. Des programmes existent et sont affichés par les institutions financières, mais ils ne concernent peu ou pas les transactions pour les entreprises qualifiées de modestes »[11].

1.3.5 L'influence des accompagnants

Au-delà des comptables qui participent parfois aux évaluations ou effectuent minimalement un *due diligence*, d'autres spécialistes ont été recensés comme contribuant à l'établissement du prix, soit à surmonter un des principaux défis financiers de la reprise. En effet, une recherche québécoise, s'intéressant au rôle des consultants, rapporte des cas où le fiscaliste ou le courtier en vente d'entreprises ont contribué à déterminer un prix de vente, rapprochant ainsi les parties opposées d'une même famille[16].

1.3.6 L'influence de la famille

En général, et tel qu'énoncé précédemment, la reprise dans la famille est généralement plus facile compte tenu de dons ou de prix réduits consentis. Des cas relevés par Pinard témoignent et démontrent à quel point l'établissement du prix peut comporter une lourde charge émotive et provoquer de graves conflits au sein des familles, ces conflits pouvant même nuire à la santé de l'entreprise. De plus, la perception de l'équité peut devenir une barrière sérieuse à une reprise harmonieuse et comprendre les écarts de perception serait contributif à une reprise familiale harmonieuse[11, 14].

2. LE SECTEUR FORESTIER : LES ENTREPRISES DE RÉCOLTE

L'industrie forestière est névralgique pour l'économie canadienne et est un pilier de son économie rurale. Depuis le début des années 2000, l'industrie forestière vit une crise qui fut qualifiée, par le premier ministre Jean Charest, de « la pire crise de l'histoire du secteur forestier québécois ». De plus, l'industrie forestière a un impact significatif sur l'économie des régions et tel que déjà indiqué au début de cet article, cette industrie est aussi touchée par l'approche de la retraite d'un grand nombre de ses propriétaires dirigeants[15].

Les PME effectuent, au Québec, la majorité de la récolte des forêts publiques, celles-ci constituant 80 % de l'exploitation. Il est donc clair que ces PME constituent un maillon névralgique de la chaine de valeur au sein de l'industrie forestière.

Au Québec, la ruralité et les intérêts des industriels et, plus tard, la mécanisation ont contribué à l'élaboration d'une organisation économique de la récolte forestière effectuée principalement en sous-traitance par des PME. Les PME effectuent, au Québec, la majorité de la récolte des forêts publiques, celles-ci constituant 80 % de l'exploitation. Il est donc clair que ces PME constituent un maillon névralgique de la chaine de valeur au sein de l'industrie forestière[16].

Les particularités de ce secteur industriel seraient à même d'influencer considérablement les reprises dans ce secteur. À cet effet, en sus de la forte mécanisation du secteur forestier, s'ajoutent aussi les coûts élevés des équipements. Drolet décrit les entreprises de récoltes forestières comme ayant « un chiffre d'affaires annuel médian de 550 000 $, une valeur moyenne des actifs de 600 000 $ et un nombre d'employés se situant autour de quatre ». Conjugué à la crise que connaît l'industrie et à l'incertitude des contrats alloués aux entrepreneurs forestiers, le financement d'une reprise pourrait être un enjeu crucial pour les repreneurs de cette industrie[17].

3. QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Considérant les défis de la reprise et des facteurs d'influence recensés et préoccupés par le repreneuriat familial au sein des entreprises québécoises de récolte forestière, nous avons énoncé comme suit nos questions de recherche. Q1) Comment les repreneurs se préparent-ils à reprendre une entreprise forestière de récolte? Et parmi les acteurs du système, qui et comment contribuent-ils à leur développement? Q2) Quels sont les défis relationnels relatifs à la prise de leadership d'une entreprise de récolte forestière? Et parmi les acteurs du système, qui et comment influencent-ils la nature de ces défis et contribuent-ils à ce qu'ils soient surmontés? Q3) Quels sont les défis financiers auxquels sont confrontés les repreneurs d'entreprises forestières de récolte? Et parmi les acteurs du système, qui et comment influencent-ils la nature de ces défis et contribuent-ils à ce qu'ils soient surmontés?

Nous cherchions d'abord et avant tout à documenter et à explorer un phénomène. En conséquence, nous avons adopté l'approche qualitative. De plus, nous avons opté pour l'étude de cas[19]. Les entreprises recherchées furent celles où le processus de reprise était déjà amorcé et où, idéalement l'étape du règne-conjoint[5] avait été atteint et dont le transfert de propriété était amorcé. Celles-ci furent recensées via un échantillonnage de convenance[20]. Aux fins de mieux pointer les conditions selon lesquelles le processus se réalise et faire ressortir les similitudes et les différences, nous avons analysé ces cas selon l'approche de la comparaison intersite[21].

Les données ont été collectées lors d'entrevues semi-dirigées par téléphone, d'une durée variant d'une à deux heures en utilisant un questionnaire d'entrevue semi-structurée. Deux répondants par cas ont été interviewés séparément, soit le père propriétaire et un représentant de sa relève. Ceci constitue une triangulation des observations, avec l'objectif d'en augmenter la validité et d'en enrichir la documentation du phénomène, en ayant minimalement la perspective du cédant et d'au moins un repreneur.

4. DESCRIPTION DES CAS ÉTUDIÉS

4.1 Cas Tremblay (nom fictif)

À la fin des années 1990, M. Tremblay (père), alors âgé de 50 ans, est propriétaire de TRR, une compagnie de récolte forestière devenue inopérante suite à l'incendie récent des équipements. Avant de relancer TRR en utilisant les indemnités d'assurance reçues pour les équipements incendiés, le père a demandé à ses deux fils ainés s'ils étaient intéressés à se joindre au projet de relance. Puisque les fils étaient d'accord, la relance de l'entreprise a été effectuée en 2000, le père ayant pour objectif de la leur transmettre ultimement. En 2000, le père est demeuré actionnaire unique et ses fils ont d'abord travaillé chez TRR en tant qu'employés. À ses débuts, en 2000, l'entreprise opère un ensemble d'équipements de base, soit une abatteuse et un transporteur. Un deuxième ensemble d'équipements est acheté et mis en opération dans cette première année de relance. En 2002, le père gèle la valeur de ses actions participantes et cède 22 % de celles-ci à chacun de ses deux fils (pour un transfert total de 44 %). En 2004, il procède de la même manière en cédant à chacun 11 % d'actions additionnelles. À la fin de 2008, lorsque les deux fils ainés sont âgés de 29 et 32 ans, ils achètent le reste des actions appartenant à leur père, celui-ci se retirant et n'intervenant plus dans les affaires de l'entreprise à partir de ce moment. Pour ce cas, lors de l'entrevue, le processus était donc complété puisqu'il se situait à l'étape de l'après-transfert. Fait à souligner, immédiatement après le rachat complet de l'entreprise par les fils, celle-ci comptant deux ensembles d'équipements et une dizaine d'employés, elle a été divisée en deux afin que chacun puisse opérer sa propre entreprise individuellement. Ainsi, l'un des fils poursuit les affaires de TRR et son frère, le répondant à cette recherche, a démarré une nouvelle compagnie après avoir acheté la moitié des actifs à son frère.

4.2 Cas Gélinas (nom fictif)

M. Gélinas (père) est seul actionnaire d'une entreprise de récolte forestière. À la fin des années 1990, l'entreprise vit des difficultés financières, les opérations cessent et des équipements sont retournés aux fournisseurs ou sont liquidés. Deux de ses fils, l'un âgé de 17 ans et l'autre de 19 ans, qui travaillaient alors pour l'entreprise, sollicitent le père pour qu'il relance les opérations de récolte en s'associant avec lui. Le père, alors âgé de 40 ans, accepte la proposition et une nouvelle compagnie démarre en 2000, nommée ici « RGG ». Au démarrage, le père détient 50 % des parts, chacun des fils détient 25 % et les décisions sont prises en collégialité. Le père a l'intention ultime de transmettre l'entreprise à ses fils, mais le moment et la manière n'ont pas été discutés jusqu'à maintenant. Le travail est réparti ainsi en 2000 : le père et les fils opèrent les équipements et effectuent l'entretien et un employé complète l'équipe. Actuellement, l'entreprise opère un seul ensemble d'équipements. Pour ce cas, la mise en œuvre du projet de reprise a été réalisée en même temps que le démarrage de l'entreprise. Le transfert de la propriété est actuellement stationnaire à l'étape de la « mise en œuvre », considérant que le partage de l'actionnariat est une invitation claire à reprendre, que les successeurs sont identifiés et intéressés et que l'intention du père de transmettre à ses fils est manifeste. Le transfert de direction, quant à lui, oscille entre les étapes de « transition » et « d'officialisation », étant donné que jusqu'à il y a quelques mois, le père laissait la direction de l'entreprise à ses fils (caractéristique de l'étape de transition) et le client principal ne s'adressait plus à lui, mais plutôt à ses fils. Toutefois, puisque le client principal a interrompu ses activités il y a quelques mois, le père s'est alors impliqué à nouveau dans les activités de négociation et de sollicitation auprès de la clientèle.

5. RÉSULTATS

5.1 Les défis la préparation

5.1.1 Les compétences techniques

A) Formation académique. Trois des quatre repreneurs ont suivi des cours spécifiques leur procurant des compétences liées au métier de la récolte et à l'entretien des équipements. Notamment, M. Gélinas-fils (répondant), a complété un DEP (diplôme d'études professionnelles) en soudage-montage, et M. Tremblay-fils (répondant), cumule pour sa part deux DEP, l'un en mécanique industrielle et l'autre en abattage et façonnage.

B) Coaching (entrainement) spécialisé sur les compétences du métier. Comme alternative de

formation additionnelle, certains repreneurs ont bénéficié de coaching technique personnalisé et formel, directement offert sur le terrain. Spécifiquement, M. Tremblay (père), suite à l'achat d'une nouvelle « tête » pour son abatteuse multifonctionnelle, a investi 25 000 $ pour former ses fils. Ainsi, un ingénieur les a entrainés à temps plein pendant le premier mois d'opération. Son mandat était de favoriser l'expérimentation, quitte à briser des composantes. En effet, il importait pour ce père de développer chez ses fils les connaissances qu'ils ne détenaient pas lui-même, mais aussi leur inculquer débrouillardise et autonomie.

C) Compagnonnage. Le compagnonnage informel a aussi contribué au développement de tous ces repreneurs répondants et ce, en étant en contact avec les mécaniciens de leurs fournisseurs. Ces derniers les conseillent souvent à distance pour résoudre des problèmes, ce qui leur permet d'apprendre. Les pères également effectuent du compagnonnage pour transférer leurs compétences du métier de la récolte et des opérations des équipements ce, jusqu'à leur niveau personnel de plafonnement en matière de savoir technologique (électronique). Malgré qu'ils en soient venus à surpasser leurs pères au niveau technique, les fils reconnaissent bel et bien l'apport majeur de leurs pères sur les fondements de leur apprentissage.

5.1.2 Les compétences pour réussir en récolte et diriger

Savoir produire efficacement et savoir produire de la qualité sont des compétences qui ont été identifiées par les répondants comme essentielles pour assurer minimalement la survie de leur entreprise.

A) La gestion de la productivité et de la qualité. Savoir produire efficacement et savoir produire de la qualité sont des compétences qui ont été identifiées par les répondants comme essentielles pour assurer minimalement la survie de leur entreprise. En effet, elles sont nécessaires pour que l'entreprise soit rentable, qu'elle conserve sa clientèle et qu'elle évite des pénalités pour des problèmes de non-qualité.

B) Les compétences de gestion générales. Pendant l'étape de la transition, où règnent conjointement les pères et les fils, des réunions de gestion contribuent au développement des compétences en gestion pour les deux cas observés. Ces réunions sont parfois formelles (le comptable peut être invité), parfois informelles. Par ailleurs, la capacité à adopter des stratégies adaptées de gestion des équipements serait cruciale pour la réussite d'une entreprise d'opération forestière. Cette capacité à prendre des risques mesurés (c.-à-d. investir de façon préventive) est acquise au contact du cédant, en observant ses bons et mauvais coups, mais aussi via l'expérimentation. Le fils Gélinas souligne entre autres que l'accumulation des erreurs qu'il a commises sur des équipements usagés lui a permis d'acquérir cette compétence. De plus, au niveau de la gestion générale de l'entreprise, l'observation des erreurs du père dans ses affaires a elle aussi participé à développer ses compétences de gestion, et ce, selon les dires du père et du fils Gélinas.

C) La mobilisation du personnel. Dans le cas Tremblay, le père et le fils interrogé considèrent que l'exercice du leadership auprès des employés est une compétence indispensable pour les mobiliser. Le père mentionne d'ailleurs que son fils a plus de talent que lui à ce niveau, qu'il sait toujours garder son calme. Selon lui, il donne de la rétroaction de façon claire, respectueuse et en privé.

5.2 Les défis humains de nature relationnelle

5.2.1 L'influence du cédant

Préparer sa relève s'appuierait en partie sur les compétences du cédant à transmettre son savoir. M. Tremblay (père) a indiqué avoir su développer les compétences chez sa relève par ses conseils, en étant dur et exigeant parfois, ainsi qu'en l'observant et en la félicitant à l'occasion. M. Gélinas (père) allait dans le même sens, en ajoutant même avoir donné de tels conseils à un opérateur et que celui-ci est maintenant devenu entrepreneur.

D'après les propos recueillis, nous observons également que les deux pères ont eu une influence sur la perception qu'ont leurs fils en regard de la nature intéressante du travail d'entrepreneur en

récolte. En effet, les pères ont exposé très tôt (dès la petite enfance) leurs fils aux activités de coupes en forêt et les fils comme les pères rapportent que cette exposition a influencé l'intérêt pour les fils à l'égard du travail en forêt. M. Gélinas indique même qu'un parent qui veut transmettre son entreprise doit d'abord s'assurer de communiquer sa propre passion à son enfant. Cette exposition a porté fruit; le fils Gélinas dit pratiquement en ces mots… qu'il est bien en forêt, qu'il ne veut plus en sortir! Le fils Tremblay indique également que l'observation de son père, qui possède une autonomie dans son travail et une certaine réussite financière, l'a inspiré dans son choix de carrière. Nous avons observé également que le contexte du travail en forêt, forçant la grande proximité des pères et des fils lors des soirées dans les camps forestiers, se prête particulièrement bien au développement des compétences de gestion via les rencontres où ils discutent de leur planification et trouvent ensemble des solutions aux différents problèmes.

5.2.2 L'acceptation des employés

Comme l'entreprise du cas Gélinas ne possède qu'un seul employé, cela a éliminé bien des possibilités de difficultés. Par contre, l'entreprise du cas Tremblay possédait une dizaine d'employés tout au long du processus de transition, ce qui a complexifié le défi relationnel d'être accepté par ceux-ci. En fait, les employés n'ont pas tout de suite accueilli la relève comme patron. L'officialisation par le père, auprès des employés, à l'effet que ses fils étaient devenus copropriétaires et exerçaient comme lui le rôle de patron, a été un moyen fort positif pour corriger leurs attitudes réfractaires à observer les ordres des fils et pour contrer les commérages et les jalousies. En effet, une fois cette communication effectuée, rapporte M. Tremblay père, le climat de travail s'est amélioré. Le leadership de la relève a également contribué à l'acceptation une fois l'entreprise rachetée par les fils Tremblay. Par exemple, peu après l'annonce de leur reprise finale de la propriété, certains employés ont tenté d'obtenir des avantages additionnels. Les fils Tremblay n'ont pas plié aux demandes et ces employés ont décidé de quitter l'entreprise. Suite à leur départ, le climat de travail était meilleur au sein de l'équipe.

5.2.3 L'acceptation des clients

Relativement à l'acceptation des clients, il peut d'abord être rapporté qu'avant de procéder au rachat final, les fils Tremblay ont rencontré le client principal. Ils se sont assurés de son engagement à poursuivre les affaires avec eux au-delà de leur reprise finale. La crédibilité qu'ils avaient su acquérir auprès de ce client pendant le retrait progressif du père a été contributive à leur acceptation. De plus, lors de conversations informelles, le client avait manifesté au père sa confiance envers les fils, qu'il considérait comme de bons travailleurs. Bien que les Gélinas soient encore dans la période de transition, il est possible d'observer que cette période sert à mettre en place la crédibilité de la relève auprès des clients. Le père notamment, en se retirant des opérations, a laissé ses fils intervenir directement avec les représentants du donneur d'ordre principal. Les fils ont alors bâti leur propre crédibilité.

5.2.4 L'acceptation des fournisseurs

Par rapport à l'acceptation des fournisseurs, la crédibilité de TRR (cas Tremblay) étant déjà établie avant le rachat final. Le fils Tremblay qui a poursuivi ses opérations sous le nom TRR n'a eu aucune difficulté à obtenir du crédit chez eux. Par contre, son frère qui a démarré une nouvelle compagnie en achetant la moitié des équipements, a eu des difficultés au moment de l'ouverture des comptes chez les fournisseurs. Ainsi, pour ce cas, un repreneur familial assurant la continuité était avantagé par rapport à celui qui, pour reprendre, démarre une nouvelle entreprise.

5.2.5 La dynamique familiale

Nous comparons ici l'impact des valeurs familiales sur l'étape post-reprise et sur la durée de l'étape transition. Chez les Tremblay, les relations familiales ont eu une incidence sur l'avènement d'une réorganisation dans la période de l'après-transfert. En effet, tel que mentionné précédemment, les frères préféraient scinder l'entreprise en deux. De longue date, le père s'attendait à ce que ses fils prennent chacun leur voie lorsqu'il ne serait plus dans l'entreprise. Il anticipait que ses fils auraient pu avoir des divergences d'opinions. La division de l'entreprise a été ici un moyen permettant d'éviter

d'éventuels conflits entre frères et un moyen répondant aussi à leur besoin de diriger seul. Aucun intervenant externe ne fut requis pour gérer les relations dans la famille dans cette situation de réorganisation.

D'autre part, les interactions humaines dans la famille Gélinas semblent influencer le fait que la reprise ici ne soit pas terminée dans cette famille. Le père et ses fils partagent l'idée que le travail en famille est une force : « Quand tu es trois de la même famille, c'est plus fort (pour réussir en affaire) qu'un gars tout seul » dira le fils. Son père tient aussi des propos similaires. Tous sont donc satisfaits du mode de direction de l'entreprise où les décisions sont prises en collégialité. Il n'y a pas de proaction des fils incitant le père à leur vendre ses actions. De plus, le père n'est pas à l'âge de la retraite, il a un peu plus de 50 ans seulement. Aucun des membres de la famille n'aborde encore le sujet d'une transaction finale de reprise dans cette famille. Les propos tenus par les membres du cas Tremblay témoignent d'un esprit de compétition entre les enfants, contrairement aux membres de la famille du cas Gélinas. Les difficultés en affaires qu'a vécues le père Gélinas ont sans doute contribué à souder les liens familiaux pour assurer la réussite de l'entreprise. Au lieu de diviser la famille, ces expériences l'ont rapprochée. Ils ont expérimenté la réussite par l'entraide et veulent continuer selon ce modèle.

5.3 Les défis financiers

5.3.1 L'influence des repreneurs et cédants

Pour les deux cas ici rapportés, les pères ont préparé à l'avance la transmission de la propriété, en partageant très tôt l'actionnariat avec leurs fils. En effet, pour le cas Tremblay, dont le transfert de propriété s'est achevé fin 2008, le père donnait 50 % de ses actions participantes à ses deux fils (25 % chacun) dès 2002, soit deux ans après la relance de RTT. En 2004, il leur donnait déjà une autre tranche de 22 % (11 % chacun). Dans le cas de M. Gélinas, dès le démarrage en 2000, il leur a donné chacun 25 % des actions participantes sans aucune compensation financière en retour.

5.3.2 L'influence de l'entreprise et du secteur où elle se situe

Le contexte forestier est très particulier de par l'importance des investissements qu'il requiert pour démarrer en affaires. Chaque ensemble vaut facilement plus d'un million de dollars. Les frères Tremblay, bien que relativement jeunes, disposaient de cet apport minimal pour acheter, compte tenu du fait qu'ils avaient déjà des actions. N'eût été cette préparation du transfert de propriété par gel successif d'actions et le don du père, tout nous porte à croire que cette reprise aurait été plus difficile à réaliser. Leur père évoque d'ailleurs qu'en l'absence d'une telle aide, cela se serait avéré presque impossible de reprendre l'entreprise de récolte. Par contre, cette stratégie de préparation exige que le cédant accepte de moins s'enrichir, tel qu'évoqué par M. Tremblay (père).

5.3.3 L'influence des parties prenantes

Les fils Tremblay n'ont bénéficié d'aucun programme ou de subvention facilitant le rachat des actions du père en 2008. Et, malgré la mise de fonds que représentaient les actions qu'ils détenaient, ils ont dû consentir à des endossements personnels majeurs pour racheter. Ils disent avoir obtenu facilement du financement dans la mesure où des garanties personnelles substantielles étaient données à la banque. Les fils Gélinas, quant à eux, perçoivent l'accès au financement comme étant plus ardu dans le contexte difficile de l'industrie des dernières années ce qu'ils appuient par le refus récent des institutions financières à les financer pour renouveler leurs équipements.

5.3.4 L'influence de la famille et des consultants

Dans le cas Tremblay, où le comptable a fourni les informations financières, les fils connaissaient déjà la teneur et la fiabilité des états financiers puisqu'ils étaient actionnaires. L'entreprise a été vendue sans valeur d'achalandage, ce qui semble propre au secteur et facilite d'ailleurs l'établissement du prix. De plus, les parties se montraient accommodantes entre elles. Le fils évoque n'avoir pas été agressif afin que le prix soit plus bas. Les fils, comme leur père, considèrent que le prix négocié était correct, ni trop bas, ni trop haut. Le père recherchait un prix correct, car il voulait avoir la capacité financière d'aider éventuellement son fils cadet, ses frères ainés ne voulant pas l'associer dans cette transaction. L'analyse de ces cas suggère des conclusions et pistes d'action sur trois plans : soit sur le plan de la préparation, sur le plan relationnel et sur le plan financier, ce que nous abordons à présent.

6. PISTES D'ACTION ET CONCLUSION

6.1 La préparation

Au sein de l'industrie forestière, il y a bel et bien une relève familiale qui se prépare de longue date et qui relève le défi de se préparer à l'entrepreneuriat de récolte.

À travers les propos recensés, nous pouvons constater qu'au sein de l'industrie forestière, il y a bel et bien une relève familiale qui se prépare de longue date et qui relève le défi de se préparer à l'entrepreneuriat de récolte. Elle a su acquérir les compétences clefs de différents ordres (techniques, entrepreneuriales, propres au secteur) ce qui favorise sa capacité à devenir entrepreneur et autonome. Nous avons aussi observé que différents moyens ont contribué pour ces cas à relever le défi de la préparation dont la formation académique, le compagnonnage, le coaching, et ce, avec le support de différents acteurs du système reprise. Il nous est aussi apparu que les fournisseurs, dans l'industrie de la récolte, jouent un rôle important en regard de la relève entrepreneuriale à plus d'un égard. Ils sont recensés comme acteur mettant la relève externe en relation avec des entreprises potentiellement à reprendre[3] et, comme nous l'avons observé, ils exercent, pour la relève familiale, un rôle au niveau du transfert des compétences techniques (compagnonnage et coaching spécialisé).

Le père propriétaire joue aussi un rôle prépondérant par rapport à la préparation de la relève.

Tout comme la littérature traitant de la relève familiale le soulève, le père propriétaire joue aussi un rôle prépondérant par rapport à la préparation de la relève. Nous observons que la nature artisanale du travail de récolte forestière au sein de ces petites entreprises qui fait que les propriétaires sont très impliqués dans les opérations, accentue l'importance du compagnonnage par le père sur les compétences techniques, en sus des autres rôles qu'il assume dans le transfert des compétences entrepreneuriales et de gestion. De plus, la proximité qu'impose la vie dans les camps forestiers, particularité de la récolte en forêt publique, a été favorable au transfert des pères vers les fils des compétences de gestion et de celles propres au secteur. La longue période de codirection observée pour ces cas est elle aussi particulièrement propice au transfert de compétences en gestion d'une entreprise forestière. La littérature invoque l'importance de la préparation. Même si cette préparation est faite de façon parfois informelle, les faits collectés nous permettent de constater que les pères s'y impliquent tôt et y portent une grande attention.

Le rôle qu'ont exercé les pères en socialisation en bas âge de leur fils sur la nature intéressante du travail de récolte, a influencé sans aucun doute leur intérêt pour le secteur. Cela confirme, du moins pour ces deux cas, l'influence de la socialisation primaire aux valeurs du cédant, incluant sa passion pour le travail en forêt. Nos résultats laissent penser que cette socialisation (du père ou de la mère) pourrait être particulièrement importante dans des secteurs industriels où l'attraction de la relève pose problème, par exemple en agriculture[22].

Par ailleurs, le fait que les pères évoquent qu'ils sont parfois dépassés par la technologie suggère de recommander à la relève de continuellement renouveler ses apprentissages afin de conserver à jour ses compétences techniques. L'investissement dans la formation de pointe de l'ordre de 25 000 $ de la part de M. Tremblay nous indique à quel point cette formation est coûteuse, mais aussi à quel point elle a une valeur importante aux yeux des cédants pour la préparation de la relève familiale. Il est évident que si la valeur perçue n'avait pas été si grande, M. Tremblay n'aurait pas fait un tel investissement. La spécificité du secteur fait en sorte qu'une formation personnalisée semble être parfois l'unique façon d'accéder aux connaissances techniques de pointe requises. Aussi, considérant les coûts directs et indirects importants de cette formation de pointe et de sa nécessité, il peut être recommandé que les gouvernements et organismes paragouvernementaux soutiennent et sensibilisent les entrepreneurs du secteur et souvent même leurs

associés-relève, dans la mise en place de ce type d'accompagnement.

Nous observons que les fils sont assez peu en lien avec le développement des affaires. Compte tenu de l'évolution qui pourrait survenir suite à la crise forestière, il est possible que la relève soit davantage exposée à des activités stratégiques de promotion de leurs services ou de négociation. Il y aurait lieu de proposer, dans le cadre de la formation à la relève entrepreneuriale, certains éléments de négociation, de stratégie et de vente, éléments que les entrepreneurs actuels ont eu moins à développer, compte tenu de leur contexte. Nous pensons que toute formation complémentaire destinée aux repreneurs d'entreprise de récolte forestière doit tenir compte des disponibilités, des saisons et aussi du fait que les repreneurs sont souvent éloignés de la maison et des grands centres. Les moyens technologiques de communication à distance et la e-formation sont des avenues à considérer, de même que la flexibilité des accompagnants de toute nature qui travailleront à leur développement.

6.2 Le plan relationnel

Sur le plan relationnel, l'arrivée en poste de nouveaux dirigeants est facilitée lorsqu'une certaine gestion du changement est assurée tout comme l'indiquait la littérature consultée.

Notre étude nous a permis d'observer que sur le plan relationnel, l'arrivée en poste de nouveaux dirigeants est facilitée lorsqu'une certaine gestion du changement est assurée tout comme l'indiquait la littérature consultée[4]. Ainsi, l'officialisation du transfert par le cédant auprès des employés est une stratégie qui, pendant la transition, a facilité l'acceptation de la relève. Nous avons observé que les défis augmentent avec le nombre d'employés. Finalement, bien que la littérature indique que certains accompagnants peuvent faciliter la gestion des relations dans la famille, nous n'avons observé que les cas n'avaient pas éprouvé le besoin de requérir de tels services.

Il a aussi été possible de constater que le repreneuriat peut être à l'origine d'entreprises essaimées, particulièrement lorsque les entrepreneurs-pères ont plusieurs enfants et que leur entreprise est facilement divisible. Les donneurs d'ouvrage et aussi les fournisseurs devraient être sensibles à cette réalité et pourraient d'ailleurs intervenir pour faciliter cette transition lorsqu'il s'agit d'essaimage. Les donneurs d'ouvrage pourraient même sensibiliser les entrepreneurs forestiers à la préparation de leur propre relève et, au besoin, faciliter l'essaimage. Les fournisseurs pourraient également se montrer plus ouverts quant aux normes exigées pour consentir du crédit aux entreprises essaimées.

6.3 Le plan financier

Sur le plan financier, nous avons observé que la difficulté à fixer le prix d'une entreprise de récolte ne semble pas importante, bien qu'établir le prix soit recensé comme une difficulté importante dans la littérature (Bruce et Picard, 2005). Le cas de vente finalisé démontre que la valeur des équipements est relativement facile à établir entre membres d'une même famille qui connaît bien l'industrie. Le cas démontre aussi que les petites entreprises de récolte, du moins dans la famille, peuvent se transiger sans valeur d'achalandage, ce qui résulte en un prix correct pour toutes les parties et facilite la fixation du prix.

Nos résultats font état que les dons d'actions des pères à leurs fils ont été des stratégies qui ont grandement facilité l'accès à l'entrepreneuriat pour cette relève. Ceci nous porte à croire que cette façon de faire peut être transposée dans un contexte non familial où des entrepreneurs s'associeraient progressivement à des employés prometteurs avec l'objectif de leur vendre la totalité des actions à terme.

Par ailleurs, aucun programme n'a facilité le rachat aux frères Tremblay et ils ont dû donner des garanties personnelles importantes. Il est possible aussi que le monde financier n'offre pas de produits adaptés aux reprises de petites entreprises forestières pour les PME en général. Si tel est le cas, afin de faciliter les reprises, les intervenants financiers et instances gouvernementales devraient éventuellement revoir les produits de financement qu'ils destinent aux entrepreneurs qui désirent reprendre une entreprise existante, notamment les repreneurs familiaux.

Conclusion

La cohabitation bigénérationnelle est une force favorisant non seulement la réalisation des reprises mais sert parallèlement au succès de l'entreprise elle-même.

Les deux cas de relève examinés proposent, par le récit de leur expérience du processus, plusieurs stratégies qui ont mené à la réalisation et au succès entrepreneurial de cette relève. De plus, nous constatons que certains facteurs positifs sont associés au contexte, dont la proximité entre pères et fils, fort propice au mentorat du père lorsque père et fils travaillent ensemble en forêt et vivent dans les camps forestiers. Les recommandations qui découlent de nos travaux invitent les acteurs de l'industrie à s'impliquer dans le succès du repreneuriat pour tous les types de relève. Cela pourrait favoriser la préparation de la relève et le transfert du savoir-faire précieux des entrepreneurs de cette industrie.

Nous constatons, en trame de fond de nos entrevues, que la cohabitation bigénérationnelle est une force favorisant non seulement la réalisation des reprises mais sert parallèlement au succès de l'entreprise elle-même. En effet, l'engagement de la relève porte main forte aux entrepreneurs en place de par leur qualité d'engagement à l'égard du succès de l'entreprise pendant tout le processus de relève. Tous les acteurs du système bénéficient de leur valeur ajoutée, et ce, avant même que ne soient complétés les deux transferts.■

BIBLIOGRAPHIE

[1]Bruce, D. « La relève des PME: mise à jour » document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2006, p.1-6. Bruce, D. et Picard, D. « La relève: la clé de la réussite » document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2005, p. 1-15. Mandl, I. Problems in Transfer of Business and Successions in Austria, Institute for SME research, 2004. Mass Mutual Financial Group/Raymond Institute, American Family Business Survey, janvier 2003. Proulx, M.-E. et Fall, M. « La relève est-elle au rendez-vous au Québec? », Fondation de l'entrepreneurship en collaboration avec Caisse de dépôt et placement du Québec, Québec, 2010.

[2]LeBel, L. « Les entrepreneurs forestiers en 2007 : Bilan et un plan d'actions, direction de la recherche PREFORT », *1er Colloque provincial en entrepreneuriat forestier*, Dolbeau-Mistassini, 2007.

[3]Audet, J. « Étude menée auprès des travailleurs forestiers de récolte relativement à leurs aspirations entrepreneuriales », PReFORT, document de travail nº 2008-001, Québec, Université Laval, 2008.

[4]Deschamps, B. et Paturel, R. Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté (2nd éd.), Paris, Dunod, 2005.

[5]Cadieux, L. et Brouard, F. La transmission des PME Perspective et enjeux, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009. Hugron, P. « L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral », Cahier de recherche, Institut de recherches politiques et Les Presses HEC, 1991.

[6]Malarewicz, J.-A. Affaires de famille; Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, Paris, Pearson Education France, 2006. Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. « Factors Influencing Family Business Succession», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research,* vol 2, nº 3, 1996, p. 68-81.

[7]Cabrera-Suárez, K. « Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm », *The Leadership Quarterly,* vol. 16, nº 1, 2005, p. 71-96. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. et García-Almeida, D. « The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm », *Family Business Review,* vol. 14, nº 1, 2001, p. 37–47. Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. et Gonzalvo, P. S. « Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation family businesses », *Family Business Review,* vol. 15, nº 3, 2002, p. 189-205. Gersick K., Davis, J., McCollum-Hampton, M. Lansberg, I. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

[8]Richer, F., St-Cyr, L. et Lambaraa, Y. « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées », *Gestion,* vol 29, nº 3, 2004, p. 95-102.

[9]Harrison, R. « Learning and development in the smaller organisation», dans Learning and Development , CIPD Publishing, London, 2002. Sambrook, S. « Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol 12, nº 4, 2005, p. 579-594.

[10]Cadieux, L. « Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor», *Family Business Review,* vol. 20, nº 2, 2007, p. 95-109.

[11]Le Breton-Miller, I., Miller, D. et Steier, L. P. « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 28, nº 4, 2004, p. 305-328. Parent, D. et Perrier, J.-P. « "C'est pas juste!" Analyse de l'équité et de la justice dans l'entreprise familiale », *Colloque sur l'établissement et le retrait en*

agriculture, Drummondville, 2007, p. 1-14. Senbel, D. « Analyse du transfert de propriété et de son financement au travers 20 cas de relève d'entreprises », dans *Cahier de recherche* noº 06-01, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC, Montréal, 2006.

[12]Audet, J. et Couteret, P. « L'accompagnement au service de la relève entrepreneuriale: le cas de la foresterie au Québec », *9ème CIFEPME*, 15 p., Université catholique de Louvain, 2008.

[13]OSEO « La transmission des petites et moyennes entreprises: l'expérience d'OSEO *»,* OSEO Banque du développement des petites et moyennes entreprises, 2005.

[14]Pinard, R. « La relève entrepreneuriale dans les PME Lavalloises, ça se fait », Laval technopole, Laval, 2008.

[15]Dufour, D. « L'industrie du bois d'œuvre: une contribution cruciale à la prospérité du Canada *»*, par Division de la fabrication de la construction et de l'énergie (dir.), Statistiques Canada, 2002. Lazar, A. « Améliorer le climat des affaires et la compétitivité canadienne: transcription des remarques d'Avrim Lazar (traduction) ». *Forum des politiques publiques*, Ottawa, 2007.

[16]Legendre, C. Le travailleur forestier québécois : transformations technologiques, socioéconomiques et organisationnelles, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2005.

[17]Drolet, S. « L'entrepreneur forestier de récolte, véritable propriétaire-dirigeant de PME? », *11e Journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat*, Trois-Rivières, 2009, p. 2-16.

[18]Thiétart, R.-A. et *al.*, Méthodes de recherche en management (3e éd.), Paris, Dunod, 2007.

[19]Yin, R. K. Case Study Research, Design and Methods (end ed.), Newbury Park, Sage, 2003.

[20]Trochim, W. « Research Methods : Knowledge Base », 2002, accès le 12/10/2007, http://www.socialresearch methods.net/kb/index.htm.

[21]D'Amboise, G. et Audet, J. La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion, Québec, Presses de l´Université Laval, 2005. Miles, M. B. et Huberman, M. Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods, Newbury Park, Sage Publications, 1984.

[22]MAPAQ Portrait de la relève établie 2006-Rapport statistique, par Direction des politiques sur la gestion des risques (dir.), MAPAQ, Québec, 2007.

NOTES

[a]France Asselin, MBA, présidente Mobius coaching et management.

[b]Étienne St-Jean, professeur titulaire, Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale, Institut de Recherche sur les PME.

[c]Luc LeBel, professeur titulaire, Faculté de foresterie et de géomatique, Université Laval.

Chronique du livre

Louis-Jacques Filion, *Innover au féminin : savoir se dépasser-intraprendre*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2013, 292 p.

Le responsable de cet ouvrage est familier à bon nombre de lecteurs d'O & T à laquelle il a déjà collaboré. Cet ami, connu au début des années 80, lorsqu'il était mon collègue à l'UQTR et à qui je dois mes premiers trois séjours au Brésil[1], est professeur titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier à HEC Montréal. Je ne crois pas me tromper en affirmant qu'au Québec, dans le domaine de l'entrepreneuriat, comme professeur, sa réputation n'a d'égale que celle d'Yvon Gasse de l'Université Laval. En ce qui regarde l'intrapreneuriat, le présent ouvrage fait suite à Oser intraprendre[2] publié en 2010. Comme l'indique le titre, il se rapporte aux réalisations de douze femmes qui, à l'intérieur de l'organisation qui leur servent de gagne-pain, ont su se distinguer par leur dynamisme et leur capacité d'innover. La passion dans l'accomplissement de leurs tâches s'avère la caractéristique commune à la base de leur succès, comme le souligne l'auteur. Le fait que les intrapreneures sont des employées, on comprendra qu'il s'agit là du trait qui les distingue le plus des entrepreneures. À ce propos, un premier tableau présente, d'une façon qui me paraît curieuse, les traits particuliers des unes et des autres. En effet, mis à part le conservatisme (propre aux intrapreneures), les caractéristiques telles que la curiosité, l'engagement, la débrouillardise, la tolérance au risque, l'intuition, l'innovation, etc., sont, à mes yeux, communes à la fois aux intrapreneures et aux entrepreneures. De même, la figure représentant la pensée intrapreneuriale qui va de l'identification d'un besoin au passage à l'action n'est sûrement pas étrangère à celle des entrepreneures.

Parmi les cinq traits principaux qui font comprendre, selon L-J Filion, l'intérêt accordé depuis le début du XXIe siècle à l'intrapreneuriat, je retiens plus particulièrement l'extension continue apportée au concept et aux pratiques d'innovation. Effectivement, si l'innovation dans le sens schumpeterien du terme colle à l'entrepreneuriat, il est de même avec l'intrapreneuriat. Là-dessus, l'auteur ne manque pas de préciser que de nos jours l'innovation concerne toute personne qui œuvre dans les organisations ce qui implique toutes les fonctions, toutes les activités et non seulement l'innovation technologique. Pour illustrer ce propos, on trouve une citation d'un cadre : « …cette personne a contribué à une innovation, car elle a fait une chose qui n'est pas dans sa description de tâche. »

Tous les cas ici présentés n'offrent pas un égal intérêt. Parfois, le lecteur pourra s'interroger sur la pertinence du concept d'intrapreneuriat tel qu'ici défini dans le cas d'une femme dont le principal fait d'armes est survenu par son engagement à l'intérieur d'un OSBL qu'elle a créé à sa...retraite. Pour certaines autres, si on admet qu'elles sont allées effectivement au delà de leur description de tâche, méritent-elles le titre d'intrapreneures tout simplement pour être sortie d'une certaine routine, en d'autres mots : pour ne pas avoir été des gratte-papiers? Je m'en tiendrai dans ce qui suit donc à quatre cas qui ont vraiment retenu mon attention.

Le tout commence avec Nathalie Beaudry présentée comme étant LA femme derrière l'initiative Les filles et la science. On comprendra que l'initiative en question vise à sensibiliser les filles au monde scientifique afin d'encourager un plus grand nombre à s'engager dans une carrière scientifique[3]. Cette réalisation fut rendue possible tout en œuvrant pour Expertech bâtisseurs de réseaux, une filiale de Bell. Après des années d'un franc succès à l'échelle du Québec, cette

[1] Sur un total de 41 séjours à la fin de 2014.

[2] Presses Interuniversitaires/Presses HEC Montréal,

[3] Comme ici les subventions gouvernementales ne sont pas négligeables, souhaitons que les coupures de l'administration Couillard ne mettront pas en péril une œuvre aussi utile.

initiative a valu à Mme Beaudry d'être choisie par La Presse comme personnalité de la semaine dans la catégorie « sciences pures et technologie ».

Avec Francine Lelièvre, on se trouve en présence d'une femme dont les réalisations lui ont mérité un ensemble de prix tel que l'énumération occupe plus de…quatre pages. Alors qu'elle était à l'emploi de Parcs Canada depuis une quinzaine d'années, elle s'est mise à se demander si elle allait être fonctionnaire durant toute sa carrière. Sa réponse n'a pas tardé quand on lui a offert de participer à l'implantation du Musée de la Civilisation de Québec. Fière de cette expérience, en fondant par la suite son entreprise-conseil en muséologie, elle devenait selon l'auteur « extrapreneuse » définie comme une entrepreneure qui poursuit l'activité qui faisait d'elle une intrapreneuse. Ainsi, de fil en aiguille, il lui parviendra une proposition de procéder à une étude de faisabilité de la construction de ce qui allait devenir à Montréal mon musée préféré : Pointe-à-Calière, devant lequel passe la piste cyclable conduisant au Vieux-Port. Il n'en fallait pas plus pour qu'on l'amène à accepter la direction de ce musée dont les expositions font courir les foules. Comme d'autres femmes faisant l'objet de cet ouvrage, Mme Lelièvre signale qu'elle a toujours fait ce qu'elle aimait.

Avec Guylaine Legault, on a un fort bel exemple de la forme que peut prendre le parcours d'une… combattante, et ce, à l'intérieur du Mouvement Desjardins. Comment, une jeune fille qui, à 17 ans, ambitionnait de devenir avocate, accepte sous l'incitation de son père, un poste de caissière d'une Caisse Populaire, sur les rives du Lac-des-Deux-Montagnes, parviendra à tirer son épingle du jeu? Non, elle ne sera jamais avocate, mais quel chemin elle parviendra à se frayer pour en arriver à occuper de hautes responsabilités en s'installant au Complexe Desjardins à Montréal. La recette : avoir un rêve et la détermination pour le réaliser en prenant le temps qu'il faudra. Refuser la routine et ne pas craindre de faire différemment, voilà ce qui a toujours été à la base des différentes responsabilités qui furent confiées à Mme Legault. Comme on le devine, pour ce faire il ne faut pas craindre d'apprendre de ses erreurs. On connaît le sort de ceux qui ne font jamais d'erreurs et qui préfèrent demeurer confinés dans leur zone de confort : l'intrapreneuriat n'est pas leur tasse de thé. Sil faut retourner sur les bancs d'école (ceux de l'université en fait) afin d'acquérir les connaissances qui permettront d'aller plus loin : pas de problème, on le fait se disait Mme Legault. Comme beaucoup d'autres femmes insérées dans un monde d'hommes, on devine qu'il lui a fallu jouer du coude pour parvenir à démontrer ce dont elle est capable en misant sur la confiance en soi.

Ayant lu cet ouvrage au moment où on préparait la commémoration du 25e anniversaire de la tragédie survenue à Polytechnique, j'ai jugé opportun de prendre comme dernier cas celui de Mme Nadine Léonard, présentée comme une ingénieure innovante. Perspicacité et vivacité, deux qualités qui caractérisent, selon l'auteur, celle qui gravira tous les échelons au sein de la firme de construction Pomerleau dont la réputation n'est pas à faire et qui n'a eu rien à craindre de la Commission Charbonneau. À l'âge de 26 ans, notre ingénieure fut appelée à superviser le chantier de la construction du casino du Lac-Leamy à Gatineau impliquant pas moins de 700 travailleurs. Refuser une telle responsabilité n'était pas une option. Alors elle s'est retroussé les manches et, comme pour l'ensemble des femmes qui font l'objet de cet ouvrage, elle n'a pas compté les heures de travail. À son tour, elle osera faire les choses différemment en apportant avec le temps une attention marquée envers le respect de l'environnement. Pour elle aussi, un complément de formation universitaire ouvrira la porte à de nouvelles ambitions en se disant qu'il ne faut jamais cesser d'apprendre.

Cet ouvrage est d'une facture très agréable. Les différents chapitres se lisent comme les articles de la section « Affaires » de son quotidien préféré. L. J Filon et ses collaborateurs ont bien su mettre en évidence les principaux traits de chacune des douze femmes ayant fait l'objet d'une longue entrevue. Toutes sont nées avec la Révolution tranquille. Faut-il y voir la source de leur détermination de ne pas s'engager sur des sentiers battus? Des superwomen? Sûrement, mais des femmes qui, de toute évidence, n'ont rien d'hommes en jupon. Des femmes qui ont pris la place dont elle caressait la vision avant d'avoir 20 ans.

André Joyal
Membre du Centre de recherche en développement territorial (CRDT)

Danielle Maltais, Suzanne Tremblay, (s. la dir. de), *Enjeux théoriques et pratiques en développement régional : 30 ans de recherche au GRIR*, Saguenay, GRIR-UQAC, 2014, 179 p.

Le GRIR, en 2013, par la tenue d'un colloque, a sabré le champagne accompagné d'un gâteau serti de 30 bougies. En effet, j'ai la chance d'avoir été témoin des tout débuts du Groupe de recherche en intervention régionale dont j'aurai l'occasion à travers les années de recenser certains ouvrages issus des travaux de ses chercheurs. Le titre de l'ouvrage reflète très bien son contenu qui se partage en trois axes : les différents courants en développement régional; le passé et le présent des Premières Nations; la prise en main du développement de la part des acteurs locaux.

Il revient à deux collègues de l'UQAR, M. J. Fortin et Y. Fournis, d'ouvrir le bal par une présentation exhaustive et minutieuse des contributions qui ont permis de déblayer la voie qui a conduit du régional au territorial. Avec pertinence, mes collègues de Rimouski signalent que pour une majorité des chercheurs du GRIR, la problématique privilégiée ne se limite pas au marché ou à la production, ceci afin de faire place à la distribution et à la régulation. Ainsi, au lieu de se contenter de chercher à répondre à « comment » produire, on s'interroge sur les bénéficiaires de la production et sur le « pourquoi », c'est-à-dire, la finalité qui s'y rattache. Ayant toujours favorisé une approche multidisciplinaire, le GRIR, tel que signalé, a stimulé un débat sur le paradigme de développement. Une place importante fut donc accordée aux acteurs responsables de la production. Qui fait quoi, comment et dans quel but? Telles sont en quelque sorte les préoccupations qui ont animé les différents collaborateurs du GRIR. Pour passer du régional, à la faveur d'études sur l'aluminerie et la foresterie, aux préoccupations d'ordre territorial, c'est à l'approche ascendante (développement par le bas) qu'il a fallu porter attention avec tous les débats ainsi suscités. Les responsables de ce chapitre ont très bien su faire le lien avec la documentation, particulièrement abondante de chercheurs québécois et d'outre-Atlantique.

Vient ensuite la contribution de S. Tremblay, coresponsable de l'ouvrage, qui aborde l'épineuse question de l'avenir des communautés rurales et des quartiers dévitalisés. On trouve ici les résultats d'une recherche effectuée à partir de trois études de cas : Saint-André-du-Lac-Saint-Jean; Petit-Saguenay; le quartier Saint-Jean-Eudes. Chaque cas offre des exemples de projets communautaires qui contribuent au mieux-être des populations locales. L'auteure a pu observer que les projets mis de l'avant illustrent comment les liens sociaux ont un impact sur la communauté et sur la prise en main du développement. Un constat qui permet de croire en la pérennité de ces communautés.

Le chapitre qui suit se veut très original. J. F. Moreau de l'UQAC invite le lecteur à se situer dans le monde amérindien à l'époque du commerce des perles que prisaient tant les premiers habitants de notre continent pour satisfaire leur propension envers la coquetterie. Pour aussi intéressant puisse-t-il être, ce texte cependant, par son excès de détails, risque de perdre le lecteur peu intéressé par la caractérisation chimique des perles bleues et des perles blanches du site d'Ashuapmushuan. Dans le même registre, s'en suit un texte de quatre collègues de l'UQAC, l'UQAR et de l'UQAT portant sur la mobilité et la construction identitaire des jeunes appartenant aux Premières Nations. En fait, en ce qui regarde la mobilité, on comprendra aisément qu'elle n'a rien à voir avec celle qui caractérisait autrefois ces populations. Ici, c'est de « nouveau nomadisme » dont il est question, celui qui conduit vers les villes aux fins de poursuite des études ou pour la recherche d'emploi. Les recherches effectuées permettent de faire ressortir des similitudes et, bien sûr, des différences entre les jeunes autochtones et leurs homologues « blancs » des régions appartenant à ce que l'on désigne comme étant le croissant périnordique québécois.

Pour sa part, Sabrina Tremblay de l'UQAC, utilise l'exemple des coopératives de santé pour aborder ce qu'elle désigne comme étant *l'empowerment* et le développement local. Le choix du terme anglophone s'explique par la référence faite à la thèse de doctorat du très sympathique William Ninacs (1968), une contribution qui n'est pas passée inaperçue. Personnellement, je préfère la traduction de l'expression *capacity buidding* que l'on trouve dans la documentation officielle

du gouvernement fédéral soit « développement des capacités ». L'auteure s'appuie sur les auteurs nationaux et étrangers reconnus pour montrer que cette « capacitation » des collectivités n'est pas un résultat, mais effectivement un processus. Cependant, l'auteure met en garde contre le fait que le concept soit à double tranchant : d'aucuns dans les hautes sphères administratives (surtout depuis le 7 avril 2014) seraient tentés d'abandonner leurs responsabilités au prétexte que les communautés peuvent apparemment se débrouiller. Dieu nous en garde!

Le tout se poursuit avec M. Bisson de l'UQAC qui plonge le lecteur dans l'univers des écoles alternatives. Ayant été personnellement impliqué dans un projet de création d'une école alternative à Trois-Rivières au début des années 80, je peux attester de la pertinence des observations de l'auteur, surtout en ce qui regarde les problèmes à affronter. Ouf! On le sait : l'enfer est pavé de bonnes intentions. L'école Tortue-des-Bois de Saint-Mathieu-du-Parc à la périphérie du parc de la Mauricie sert d'étude de cas. Pour faire un jeu de mots trop facile, il se dégage de cette étude, qu'au Québec, l'école alternative n'est pas sortie du bois : elle demeure toujours trop marginalisée socialement et institutionnellement selon l'auteur.

Enfin, J. Simard et M.-A. Morency de l'UQAC ferment la marche par quelques pages en traitant du rôle de professionnels (au nombre de 366 619 à travers le Québec) dans le développement local et régional. Il ne s'agit pas ici, bien sûr, d'agents de développement local ou rural, mais par exemple de professionnels reliés au tertiaire moteur (finance, assurances, gestion d'entreprise, arts et spectacles, etc). Comme le GRIR est sur la bonne voie pour 30 autres années, les auteurs recommandent à ses chercheurs d'établir des liens avec le milieu professionnel régional. Pourquoi pas? Sur ce, je souhaite longue vie au GRIR.

André Joyal
Membre du Centre de recherche en développement territorial (CRDT)