

# Organisations & Territoires

Réflexions  
sur la gestion,  
l'innovation  
et le développement



Vol 33 / N° 2  
2024



## Éditorial

### Trois dossiers plutôt qu'un

Le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* a le plaisir de vous offrir trois dossiers pour le dernier numéro de 2024. Le premier porte sur **les tensions au cœur de la gestion des petites et moyennes organisations (PMO)**. Ce sont les professeurs-chercheurs à Trois-Rivières François Labelle, François L'Écuyer et Jamal Ben Mansour qui sont coresponsables de ce dossier. Tous les trois sont membres de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le second dossier, sur **l'entrepreneuriat féminin**, a été développé sous la responsabilité du professeur-chercheur Félix Zogning de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Enfin, le troisième dossier, qui porte sur **la protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec**, sera présenté par la professeure-chercheuse France Aubin, membre de la Chaire de recherche France-Québec sur les enjeux contemporains de la liberté d'expression (COLIBEX), et de l'assistant de recherche Jordan Mayer, avocat, doctorant à la Faculté de droit de l'Université Laval et membre étudiant du Centre d'études en droit administratif et constitutionnel de la même université. Vous trouverez la présentation de ces trois dossiers dans les pages suivantes.

### Rubrique *Espace libre*

Dans le contexte actuel au Québec, les auteurs mettent en avant une étude qui trouve une pertinence particulière, étant donné l'adoption en décembre 2023 par l'Assemblée nationale du projet de loi n° 15 *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace*. Selon **Chantal Doré, Nancy Lévesque, Shelley-Rose Hyppolite, Lara Maillet, Anna Goudet, Denis Bourque et Danielle Maltais**, les interventions intersectorielles et territoriales offrent une piste à considérer afin de réduire les disparités sociales en matière de santé. Plus précisément, à partir de quatre interventions de proximité en centre intégré de santé et services sociaux (CISSS) et en centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS), cette étude démontre comment, en adoptant une pratique appropriée qui cible les déterminants sociaux de la santé (incluant un large éventail de facteurs personnels, sociaux, économiques et environnementaux), il est possible de contribuer à la responsabilité populationnelle du réseau de la santé et des services sociaux, ce qui, à son tour, permet de réduire les inégalités sociales en matière de santé. Il était inévitable que cette discussion soulève des enjeux de gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) en lien avec la disparité des pouvoirs et l'érosion des services publics en général.

**Bernard Korai, Rémy Lambert et Marie-Ève Ducharme** nous offrent un article des plus intéressants sur les marques territoriales bioalimentaires à l'échelle du Québec. Depuis la pandémie de COVID-19, il semblerait y avoir un recul du niveau réel de demande pour les produits locaux. Pour expliquer ce phénomène au-delà du facteur économique, les auteurs ont examiné la relation

entre les consommateurs et ces produits à travers les marques territoriales qui en font la promotion. Ils ont mené une recherche empirique auprès de 1203 consommateurs québécois. Ils arrivent au constat qu'il est essentiel que tous les acteurs impliqués dans le développement local instaurent des actions visant à améliorer la communication, la formation des ressources humaines et la gestion stratégique des marques territoriales. Tout en offrant une compréhension holistique des enjeux liés aux marques territoriales au Québec, les auteurs fournissent des outils concrets pour guider les actions futures dans ce domaine.

L'économie de proximités joue un rôle significatif en sciences régionales. Par contre, sa conceptualisation fait l'objet de nombreux débats, où plusieurs écoles de pensée se confrontent. On découpe, entre autres, les formes de proximités en plusieurs catégories selon que l'on appartienne à l'école de pensée interactionniste ou institutionnaliste. Les auteurs **Ndiaga Niasse et Demba Kane** examinent de manière critique la classification des approches de l'économie de proximités dans le but de surmonter ses limites et de l'intégrer dans une dynamique plus simpliste et institutionnelle.

**Jessica Roland** nous présente une analyse sur la pérennité et la transformation des microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME) à l'ère de l'économie collaborative et de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. Elle observe que, pour garantir la pérennité des MPME, il est essentiel d'atténuer les risques externes auxquels elles sont exposées. L'auteure propose quelques idées à considérer pour les dirigeants et les États, soulignant leur rôle crucial en tant qu'acteurs clés dans un écosystème entrepreneurial.

La pauvreté est un problème répandu dans presque tous les pays du monde, mais son ampleur varie d'un endroit à l'autre. À partir des données de la Banque mondiale de 2010 à 2021, **Fabrice-Gilles Ndombi Avouba, Jonel Olengoba et Mathias Marie Adrien Ndinga** comparent les effets de la gouvernance sur la pauvreté entre la zone franc et le Commonwealth. Ils utilisent deux estimateurs, soit le *mean group* (MG) et le *common correlated effects mean group* (CCEMG).

Enfin, **Myriam Larouche-Tremblay, Claudiane Ouellet-Plamondon et Stéphane Godbout** ont fait une étude sur le rôle des jardins intelligents (jardins verticaux, murs végétaux et toits verts) dans l'industrie de la production maraîchère québécoise. Avec les évolutions climatiques en cours, cette méthode agricole émergente, instaurée dès 2010, offre de nombreux avantages. Elle réduit l'empreinte carbone et permet d'offrir des légumes écoresponsables frais directement dans les infrastructures résidentielles et commerciales. De plus, ces jardins intelligents constituent un pas positif vers l'atteinte de l'autosuffisance agricole. En appliquant une théorie et un modèle de gestion de l'innovation et de la créativité en maraîchage, les auteurs proposent une analyse de la faisabilité des jardins verticaux au Québec. Il est crucial de maintenir le respect des méthodes traditionnelles, tout en les adaptant aux avancées des nouvelles technologies de l'industrie 4.0.

### Rubrique *Étude de cas*

**Evelyne Lemaire** et **Claudia Pelletier** examinent les moyens de favoriser une adoption et une implantation technologiques réussies en contexte municipal québécois. Appuyées sur les principes de la recherche-action et de la participation observante, les chercheuses présentent les résultats de leur étude, qui permettent de décrire et de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines pratiques en matière de gestion et de suivi des projets technologiques rencontrent des déficiences. Plus précisément, elles ont observé un projet mené par le Service de planification et d'aménagement du territoire d'une ville du Québec qui consiste en l'implantation d'un nouvel outil technologique et cartographique : ArcGIS Urban.

### Rubrique Notes d'actualité

En juin 2023, le gouvernement du Québec modifiait en profondeur la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (RLRQ, chap. A-19.1) afin d'éclaircir les finalités que doit viser la planification territoriale au Québec. **François Fortin** nous trace les grandes lignes des principales modifications apportées à cette loi, car elles auront un impact important sur l'ensemble de la population québécoise.

### Rubrique *Chronique du livre*

Enfin, pour terminer ce numéro, on pourra prendre connaissance d'une recension, soit celle de **Nikolai Vokuev** sur l'ouvrage de R. Corriveau, *Un conseil de presse est-il encore possible? Les misères de l'autoréglementation*, paru en 2023 aux Presses de l'Université du Québec.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et espérons que les articles de ce numéro vous seront instructifs et enrichissants.

Jeanne Simard, professeure, UQAC  
Directrice de la revue

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1790>

## Dossier spécial

### Les tensions au cœur de la gestion des petites et moyennes organisations (PMO)

Au sortir d'une pandémie qui les a affectés, les entrepreneurs et les gestionnaires de PMO font face à plusieurs défis, dont ceux liés à la pénurie de main-d'œuvre, aux changements environnementaux (climatiques et de biodiversité) et aux impacts qui en découlent. Ceux-là s'ajoutent à d'autres défis qui les obligent à concilier plusieurs logiques d'action et plusieurs attentes de parties prenantes aux valeurs souvent divergentes.

Cela les place devant de nombreuses dualités difficilement conciliables, par exemple le court terme/le long terme, la croissance/la décroissance, la science/la pratique; le linéaire/le circulaire; le silo/le réseau; l'économique/le social; l'économique/l'environnemental; et le local/l'international.

Les entrepreneurs et les gestionnaires de PMO doivent apprendre à vivre ces tensions et à les gérer (Hahn et collab., 2015) ainsi qu'à soutenir des situations intégratrices qui permettent de conjuguer les perspectives et de générer des solutions plus grandes que la somme des parties (Van der Byl et Slawinski, 2015).

Depuis une quinzaine d'années, une nouvelle approche théorique, l'approche des paradoxes (Cunha et Putnam, 2019; Lewis, 2000; Lewis et Smith, 2014; Putnam et collab., 2016; Schad et collab., 2016; Smith et Lewis, 2011; Van der Byl et Slawinski, 2015), s'intéresse plus spécifiquement à la gestion de ces dualités et de ces tensions, et insiste sur certaines d'entre elles qui doivent être particulièrement considérées. Les chercheurs qui mobilisent cette approche distinguent entre autres les tensions :

- de performance selon les acteurs sociaux (p. ex., tension entre performance sociale et économique);
- d'appartenance et d'allégeance à divers groupes sociaux qui partagent ou non des valeurs compatibles;
- dimensionnelles entre les aspects sociaux, économiques, environnementaux et culturels;
- de niveau, qui permettent d'intégrer les déséquilibres de pouvoir entre les acteurs (p. ex., multinationale et résidents);
- temporelles, qui sont vécues entre divers acteurs ayant une relation au temps et des rythmes de vie qui peuvent diverger.

Ce ne sont là que quelques exemples de tensions vécues par les entrepreneurs et gestionnaires de PMO et par leurs parties prenantes, qui doivent être considérées et intégrées dans les processus de gestion moderne. À cet égard, plusieurs pratiques d'entrepreneurs de PMO parviennent à combiner de telles

dualités et tensions. Par exemple, l'entrepreneuriat culturel suggère une pratique hybride qui concilie deux mondes souvent vus en contradiction : arts et économie; commerce équitable local et international; zones d'innovation combinant la science (université) à la pratique; écoparcs combinant des productions linéaires et circulaires.

C'est dans l'esprit de présenter d'autres cas où de telles tensions sont venues jaloner les histoires d'entrepreneurs et de gestionnaires de PMO que ce dossier a été constitué. Son objectif est la mise en commun d'expériences de terrain qui présentent des situations et des arrangements institutionnels ayant permis de conjuguer les attentes diverses sur certaines des sources de tensions.

C'est ainsi que **Julie Ricard, Hamed Motaghi et Hamid Etemad** nous présentent le cas de MT Lab, le premier incubateur en Amérique du Nord ayant pour mission de propulser l'innovation dans les milieux du tourisme, de la culture et du divertissement. Cet incubateur se trouve doté d'un double rôle : celui d'accompagner des *start-ups* innovantes dans ces trois secteurs et celui de répondre aux besoins des partenaires qui financent le projet et qui sont à la recherche d'innovations dans ces domaines pour leurs propres activités. Les tensions vécues sont entre une logique de marché, portée par les partenaires financiers à la recherche de produits à suggérer à leur clientèle, et une logique plus inspirée et artistique vécue par les incubés, entre autres ceux du monde de la culture, qui n'ont pas cette visée strictement marchande des projets en développement. C'est dans ce contexte que l'ambiguïté stratégique est sciemment choisie par les dirigeants du MT Lab pour permettre de concilier les attentes divergentes des parties prenantes en présence.

Dans un autre secteur d'activité, celui de la gestion d'un projet de mise en place de coopératives d'employeurs qui devaient offrir des services groupés de gestion de ressources humaines (GRH) aux PME, **Geneviève Robert-Huot, Marie-Claude Beaudin et Luc K. Audebrand** identifient les tensions d'appartenance et d'apprentissage comme des freins majeurs à la réalisation du projet. D'abord, la mobilisation de plusieurs PME pour former une coopérative qui offrirait des services de GRH à tous les membres se heurte à la tension coopération/compétition. Plusieurs PME proviennent de secteurs communs et ont des craintes de partager leurs pratiques et leur liste d'employés avec les concurrents. Puis, les dirigeants de PME sont également réfractaires à l'idée d'une uniformisation des pratiques de GRH, souvent inspirées des pratiques provenant des grandes entreprises. Ces deux tensions vécues en plusieurs endroits n'ont pas permis de donner vie à l'une des 10 coopératives régionales envisagées au départ.

Ces deux exemples de gestion de tension, l'une réussie, l'autre qui n'a pas permis de donner suite au projet des coopératives d'employeurs, pourtant bien soutenu par des partenaires majeurs, permettent d'insister sur la nécessaire reconnaissance de ces tensions dans la gestion des projets d'entrepreneurs et de PMO en ces temps de complexité et de turbulence. Ces états de turbulence et de déséquilibre pour les gestionnaires, qui étaient considérés comme temporaires dans les modèles plus traditionnels en gestion, semblent devenir la norme depuis les

dernières années. La gestion des tensions liées à ces déséquilibres exigera de nouvelles compétences en gestion qui demeurent à développer.

Pour terminer, nous profitons de l'occasion de cette introduction pour remercier l'équipe de la revue *Organisations & Territoires*, au premier chef madame Jeanne Simard, qui a mis tous les efforts, l'énergie et le talent nécessaires pour qu'il se réalise avec une grande qualité dans des délais permettant une adéquation entre les résultats des recherches diffusées et les besoins actuels des acteurs de terrain.

François Labelle, François L'Écuyer et Jamal Ben Mansour  
Professeurs  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Membres de l'Institut de recherche sur les PME (InRPME)

## RÉFÉRENCES

- Cunha, M. P. E. et Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. et Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. et Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. et Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Van der Byl, C. A. et Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1791>

## Dossier spécial

### Performance et survie des PME féminines en Afrique francophone

L'entrepreneuriat féminin est un sujet d'intérêt croissant en raison de son potentiel à stimuler le développement économique et l'autonomisation des femmes. Ce dossier examine les facteurs influençant la performance et la survie des PME féminines en Afrique francophone, tout en décrivant les défis et les opportunités uniques qui se présentent aux femmes entrepreneures.

L'accès au financement est souvent cité comme l'un des principaux défis pour les PME féminines en Afrique francophone. Les femmes entrepreneures rencontrent des obstacles significatifs pour obtenir des prêts bancaires, principalement en raison de la discrimination basée sur le genre et du manque de garanties. Selon Aterido et ses collègues (2013), les femmes en Afrique subsaharienne ont moins de chances d'obtenir un financement externe que les hommes, ce qui limite leur capacité à investir dans leur entreprise et à en assurer la croissance. Les institutions financières sont souvent réticentes à prêter aux femmes en raison des perceptions de risque élevé (Muravyev et collab., 2009).

Le niveau d'éducation et de formation des femmes joue également un rôle crucial dans la performance de leur entreprise. Des études montrent que les entrepreneures ayant un niveau d'éducation plus élevé sont mieux équipées pour gérer les défis rencontrés dans la pratique des affaires. Une recherche d'Estrin et Mickiewicz (2011), suivant les travaux de Brush (2006), indique que l'éducation des femmes est positivement corrélée avec la performance de leur entreprise. Les femmes éduquées comprennent mieux les dynamiques du marché, gèrent efficacement leurs finances et naviguent parmi les régulations administratives. Cependant, Minniti et Naudé (2010) tempèrent ce point de vue en soulignant que l'éducation formelle ne contribue pas toujours à la compétence entrepreneuriale. En effet, dans plusieurs contextes de pays en développement, les nouvelles entreprises créées par des entrepreneures ayant reçu une bonne éducation formelle ont parfois moins de chances de survivre en raison de meilleures opportunités d'emploi salarié pour leur fondatrice.

Également, le soutien institutionnel, y compris l'accès à des services de mentorat et à des réseaux professionnels, est déterminant pour la survie des PME féminines. Les réseaux de soutien permettent aux femmes de partager des ressources, de recevoir des conseils et de développer des partenariats commerciaux. Des études comme celle de Carter et Shaw (2006) montrent que les réseaux féminins peuvent considérablement améliorer la performance des entreprises en fournissant des opportunités de formation continue et en facilitant l'accès aux marchés. En Afrique subsaharienne, maintes initiatives ont été établies pour soutenir les entrepreneures, avec des structures offrant des services de formation, des informations sur le marché et des plateformes de réseautage. Leur efficacité est souvent limitée par des

ressources insuffisantes et par un manque de coordination avec d'autres initiatives de soutien (Stevenson et St-Onge, 2005).

Enfin, les barrières socioculturelles représentent un obstacle majeur à la performance et à la survie des PME féminines. Les normes sociales et les stéréotypes de genre peuvent décourager les femmes de poursuivre des activités entrepreneuriales ou limiter leur accès à des opportunités économiques. Jamali (2009) révèle que les rôles traditionnels de genre et les attentes culturelles empêchent souvent les femmes de se consacrer pleinement à leur entreprise. Les responsabilités familiales disproportionnées constituent également un fardeau pour les femmes entrepreneures. En Afrique, les femmes sont généralement responsables des tâches domestiques et des soins aux enfants, ce qui réduit le temps et l'énergie qu'elles peuvent consacrer à leur entreprise. Des recherches de Mordi et ses collègues (2010) suggèrent que des politiques de soutien familial peuvent atténuer ces contraintes et permettre aux femmes de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Ce dossier met en lumière les résultats de cinq études distinctes portant sur les PME féminines au Congo, au Mali, au Gabon et en Tunisie, en explorant les effets de l'accès au financement, le niveau d'éducation, le soutien institutionnel et les barrières socioculturelles.

**Jacqueline Offele Okopoue et Elfy Déba Bangagnan Yanga** ont examiné les effets de l'accès au crédit sur la performance des PME féminines en République du Congo. Utilisant des données issues du Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans (RTPMEA), elles démontrent que l'accès au financement est un facteur déterminant de la performance des entreprises féminines. Les résultats révèlent que les entreprises bénéficiant de financements externes ont des niveaux de performance nettement supérieurs à celles n'en disposant pas. En outre, l'étude recommande une série de mesures politiques pour améliorer l'accès au crédit, telles que la simplification des procédures de demande de prêt et la mise en place de programmes de soutien financier spécifiques pour les femmes entrepreneures.

Dans la même veine, **Rolande Iphigénie Menga Mokombi** a étudié les effets du niveau de scolarité sur la survie des PME féminines, toujours en République du Congo. Son analyse montre que le plus haut diplôme obtenu par la promotrice améliore significativement la survie de son entreprise. Utilisant un modèle de régression logistique, l'étude démontre que les entrepreneures avec un niveau d'éducation plus élevé sont mieux équipées pour naviguer parmi les défis du marché et pour prendre des décisions stratégiques. L'âge de la promotrice au moment de la création de l'entreprise et son accès au financement jouent également un rôle crucial. Les résultats suggèrent que les femmes plus âgées, ayant accumulé plus d'expérience et de ressources, sont plus aptes à maintenir leur entreprise à long terme.

L'étude de **Pierre Daniel Indjendje Ndala, Ruphin Ndjambou et Josette Leubou** explore l'inégalité de genre dans la formation des intentions entrepreneuriales au Gabon. À travers une enquête menée auprès de 229 étudiants et de 211 étudiantes en gestion, les auteurs relèvent que les femmes affichent une

intention entrepreneuriale initiale supérieure à celle des hommes. Toutefois, cette intention élevée ne se traduit pas toujours par des actions entrepreneuriales concrètes, indiquant l'existence de barrières spécifiques aux femmes dans le passage de l'intention à la mise en œuvre. Les auteurs suggèrent que ces obstacles incluent des stéréotypes de genre, des responsabilités familiales accrues et un accès limité aux réseaux professionnels. Pour remédier à cela, l'étude recommande la mise en place de programmes de mentorat dédiés, de formations spécifiques et d'incubateurs sensibles au genre pour aider les femmes à surmonter ces défis et à réaliser leurs aspirations entrepreneuriales.

**Noufou Sanogo et Fatou Diop Sall** ont mené une étude approfondie sur la pérennité des microentreprises agroalimentaires dirigées par des femmes dans le secteur informel au Mali. Le secteur informel, bien que souvent négligé, joue un rôle significatif dans l'économie malienne, en particulier pour les femmes. L'étude relève que ces microentreprises, malgré des conditions souvent précaires et des ressources limitées, réussissent à se maintenir grâce à une résilience remarquable et à une capacité d'adaptation face aux défis économiques. Les résultats indiquent que les facteurs de succès incluent des réseaux de soutien communautaire solides, des compétences de gestion informelle acquises par l'expérience et une innovation continue dans les pratiques commerciales. Pour améliorer la durabilité de ces entreprises, les auteurs recommandent des interventions ciblées telles que l'accès facilité aux formations en gestion, l'amélioration des infrastructures de marché et le soutien gouvernemental sous forme de subventions et de microcrédit.

La région de Mahdia en Tunisie est le terrain choisi par **Imen Zâag et Ali Bennasr** pour examiner les défis rencontrés par les femmes entrepreneures. Malgré une législation favorable et un taux de diplomation élevé, la participation des femmes à la population active demeure faible (28,2 % contre 65,8 % pour les hommes). De plus, le taux de chômage des femmes diplômées de l'enseignement supérieur est de 40,7 %, comparativement à 17,6 % pour les hommes. L'enquête qualitative menée par les auteurs révèle que les préjugés sociaux et les rôles de genre traditionnels limitent le temps et l'engagement des femmes dans des activités entrepreneuriales. Les programmes d'accompagnement actuels ne sont pas adaptés aux besoins spécifiques des femmes, entravant ainsi la réalisation de leur projet. Le territoire influence également l'entrepreneuriat féminin. Les femmes dans les zones rurales sont souvent limitées à des projets agricoles et artisanaux en raison de la pauvreté et du manque d'infrastructures, tandis que celles des zones urbaines ont accès à un plus large éventail d'opportunités. Mahdia présente des disparités régionales significatives, avec des taux de chômage et de pauvreté élevés dans ses délégations intérieures, affectant particulièrement les femmes.

Pour conclure, ces études illustrent les défis multidimensionnels auxquels font face les femmes entrepreneures en Afrique francophone. L'accès au crédit, le niveau d'éducation, le regard social, les contraintes culturelles et l'appui institutionnel sont des facteurs cruciaux pour la performance et la survie des PME féminines. Les résultats obtenus appellent à des politiques publiques et à des initiatives privées visant à renforcer l'autonomisation économique des femmes

en améliorant leur accès à l'éducation, au financement et à des réseaux de soutien adéquats. En intégrant ces recommandations, il serait possible de créer un environnement entrepreneurial plus équitable et propice à la réussite des femmes, contribuant ainsi à un développement économique inclusif et durable en Afrique.

Félix Zogning  
Professeur titulaire  
École de gestion  
Université de Sherbrooke

### RÉFÉRENCES

- Aterido, R., Beck, T. et Iacovone, L. (2013). Access to finance in Sub-Saharan Africa: Is there a gender gap? *World Development*, 47, 102-120. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.013>
- Brush, C. (2006). Women entrepreneurs: A research overview. Dans M. Casson, B. Yeung, A. Basu et N. Wadeson (dir.), *Oxford handbook of entrepreneurship* (p. 611-628). Oxford University Press.
- Carter, S. et Shaw, E. (2006). *Women's business ownership: Recent research and policy development*. DfT Small Business Service.
- Estrin, S. et Mickiewicz, T. (2011). Institutions and female entrepreneurship. *Small Business Economics*, 37(4), 397-415. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9373-0>
- Jamali, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective. *Gender in Management*, 24(4), 232-251. <https://doi.org/10.1108/17542410910961532>
- Minniti, M. et Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *The European Journal of Development Research*, 22, 277-293. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17>
- Mordi, C., Simpson, R., Singh, S. et Okafor, C. (2010). The role of cultural values in understanding the challenges faced by female entrepreneurs in Nigeria. *Gender in Management*, 25(1), 5-21. <https://doi.org/10.1108/17542411011019904>
- Muravyev, A., Talavera, O. et Schäfer, D. (2009). Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data. *Journal of Comparative Economics*, 37(2), 270-286. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2008.12.001>

Stevenson, L. et St-Onge, A. (2005). *Support for growth-oriented, women entrepreneurs in Ethiopia, Kenya, and Tanzania: An overview report*. International Labour Organization.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154780519>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1792>

## Dossier spécial

### Présentation du dossier sur les lanceurs d'alerte

En cette période de grands défis et enjeux pour la divulgation d'actes répréhensibles et la protection des lanceurs d'alerte, nous présentons un dossier composé de trois articles s'y rapportant. Deux contributions signées par **Jeanne Simard**, **Jordan Mayer** et **France Aubin** retracent les derniers développements juridiques relatifs aux lois fédérale et québécoise encadrant le lancement d'alerte dans la fonction publique, tandis qu'un troisième, signé par **France Aubin**, **Sébastien Houle** et **Jeanne Simard**, traite du cas québécois largement médiatisé de l'affaire Robert.

Le premier article, qui porte sur le régime québécois, revient sur l'adoption en 2016 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP) et en 2024 du projet de loi 53 *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives* (LPRDAR). Comme son nom l'indique, la LPRDAR comprend elle-même deux volets : la mise à jour de la LFDAROP et l'adoption de la nouvelle *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles*.

Le deuxième article, qui porte cette fois sur le régime fédéral canadien, détaille le contexte d'adoption de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) en 2005 et la réforme proposée en 2022 par le projet de loi C-290, encore à l'étude au moment de rédiger le présent texte.

Les deux articles adoptent une approche à la fois descriptive (exposant les cadres juridiques actuels) et résolument critique. En effet, malgré certaines avancées figurant dans les projets de loi québécois et fédéral, qui visent essentiellement la simplification de la procédure, des lacunes persistent quant à l'effectivité des lois encadrant la divulgation d'actes répréhensibles. En plus de recenser les diverses critiques qui ont été portées sur les lois étudiées, nous proposons une série de recommandations ayant trait aux objectifs principaux de divulgation – notamment au public – et de protection des lanceurs d'alerte, mais ayant trait aussi à la portée et à la gouvernance des lois examinées. Les deux articles se penchent sur le rapport de ces lois avec le domaine émergent de l'intégrité publique, qui vise la régulation de la conduite des titulaires de charges publiques dans le but de préserver la confiance du public à l'égard des institutions démocratiques. Les auteurs suggèrent également une révision périodique des instruments juridiques visant les lanceurs d'alerte, au vu de l'importance névralgique qu'ils posent pour le maintien de services publics intègres exempts de captations par des intérêts privés.

Enfin, le troisième article envisage l'affaire Robert comme la conjonction de deux problèmes publics, à savoir l'ingérence du secteur privé dans la recherche publique et la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles. En plus

d'offrir une perspective théorique campée en sociologie des problèmes publics, l'article permet d'illustrer les difficultés posées par la loi québécoise entrée en vigueur en 2017 et de mieux comprendre les modifications apportées par le projet de loi 53 (LPRDAR) adopté en mai 2024. Il permet également de réfléchir au lancement d'alerte sous l'angle du droit du public à l'information en examinant notamment le rôle décisif des médias joué dans l'affaire Robert. Si l'on peut se réjouir de l'issue de l'affaire Robert pour le lanceur d'alerte lui-même – il a retrouvé ses fonctions et on a reconnu le bien-fondé de sa divulgation –, les solutions proposées au problème public de l'ingérence demeurent incomplètes et les enjeux liés à l'utilisation des pesticides et des engrais en agriculture sont tout aussi prégnants. En conséquence, et tout comme nous l'avons noté au moment de nous pencher sur les lois québécoise et fédérale, nous nous inquiétons de l'absence de précisions quant aux conditions permettant la divulgation protégée dans les médias ou autres dispositifs directement accessibles au public.

Nous souhaitons aux lecteurs issus de divers horizons disciplinaires de riches réflexions sur le rôle des lanceurs d'alerte dans notre société. En plus d'être des gardiens de l'intégrité des institutions, ils sont bien souvent de courageux contributeurs au débat démocratique. Nous espérons que leur protection deviendra une priorité des prochaines années.

France Aubin  
Professeure  
Membre de la Chaire de recherche France-Québec sur les enjeux contemporains de la liberté d'expression (COLIBEX)  
Université du Québec à Trois-Rivières

Jordan Mayer  
Assistant de recherche  
Membre du Centre d'études en droit administratif et constitutionnel (CÉDAC)  
Doctorant à la faculté de droit  
Université Laval

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1794>

En mémoire de la journaliste et juriste Dominique Gobeil, la  
conjointe de Jordan Mayer coresponsable de ce dossier spécial



© Agence Voltaic

La direction de la revue *Organisations & Territoires* profite de la publication de ce dossier spécial sur les lanceurs d'alerte pour rendre hommage à Dominique Gobeil, une défenseure incontestable de la liberté d'expression. Décédée à l'été 2023 d'une maladie, l'entourage de Dominique se souvient de son esprit vif, de sa gentillesse et de sa profonde humanité.

Dominique Gobeil a connu un parcours scolaire marqué par l'excellence, par la générosité et par l'engagement social et bénévole. D'abord journaliste, elle a entamé sa carrière au journal *Le Quotidien*, puis a suivi sa passion pour le droit, obtenant un baccalauréat à l'Université Laval. Tant à titre de journaliste que de juriste, Dominique s'est distinguée par son intérêt marqué pour le rôle des médias dans une démocratie, explorant des sujets d'actualité tels que la liberté de la presse et l'indépendance des journalistes.

À l'été 2022, elle a remporté un prix national décerné par la Canadian Media Lawyers Association et par Advocates in Defense of Expression in the Media pour un texte intitulé [\*L'intervention étatique et la liberté de la presse : un rapprochement souhaitable dans le cadre d'une société démocratique.\*](#) Son décès prématuré a privé les sphères juridique et journalistique d'une personnalité prometteuse, positive, inspirante et généreuse. Tous gardent en mémoire son intelligence, sa fougue et son sourire contagieux.

À la mémoire de Dominique Gobeil, une bourse annuelle de rédaction d'une valeur de 2 500 \$ a été créée à l'Université Laval. La bourse de rédaction Dominique-Gobeil vise à soutenir les étudiantes et étudiants des cycles supérieurs engagés dans des recherches sur des sujets cruciaux comme la liberté d'expression, la presse et la justice sociale. Il est toujours possible de faire un don à la bourse en suivant ce [lien web sécurisé.](#)

Jeanne Simard  
Professeure  
Directrice de la revue *Organisations & Territoires*  
Université du Québec à Chicoutimi

## Dossier spécial

## Essor du MT Lab : les tensions stratégiques et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement identitaire

Julie Ricard<sup>a</sup>, Hamed Motaghi<sup>b</sup>, Hamid Etemad<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1795>

**RÉSUMÉ.** Le MT Lab est le premier incubateur en Amérique du Nord ayant pour mission de propulser l'entrepreneuriat et innovation dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Cette organisation biface dessert ces secteurs dans leurs besoins évolutifs et soutient les organisations incubées qui pourront éventuellement répondre aux besoins de ces secteurs. Or, cette structure peut créer des tensions identitaires provenant de ses nombreuses parties prenantes. Cette étude de cas explore les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement stratégique de l'organisation établie à Montréal. À l'issue de cette étude de cas comportant une décomposition temporelle de trois périodes, des paradoxes émergent : l'identité organisationnelle est à la fois un construit structurant et évolutif et, en mobilisant l'ambiguïté stratégique pour transiger avec les sources d'ambiguïté identitaire, les acteurs organisationnels peuvent également ralentir leur développement.

**Mots clés :** Développement identitaire, entrepreneuriat, tourisme, divertissement, culture

**ABSTRACT.** MT Lab is North America's first incubator to drive entrepreneurship and innovation in the tourism, cultural, and entertainment industries. This two-sided organization serves the evolving needs of these sectors and supports the incubated organizations that will eventually meet these sectors' needs. However, this structure creates identity tensions among its many stakeholders. This case study explores the tensions and the paradoxical role of stakeholders in the strategic development of the Montreal-based organization. At the end of this case study, involving a temporal decomposition of three periods, paradoxes emerge: organizational identity is both a structuring and an evolving construct, and by mobilizing strategic ambiguity to compromise with sources of identity ambiguity, organizational actors can also slow down their development.

**Key words:** Identity development, entrepreneurship, tourism, entertainment, culture

### Introduction

Le MT Lab à Montréal, au Québec, est le premier incubateur en Amérique du Nord ayant la mission de « susciter l'entrepreneuriat et l'innovation en tourisme, culture et divertissement » (MT Lab, 2023). Inspiré du *Welcome City Lab* à Paris, le MT Lab a été créé en 2017. En plein essor, l'incubateur figure maintenant parmi les 10 incubateurs les plus performants de la province, selon le ministère de

l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2023).

Cette croissance n'est pas sans défis. En plus de vivre une croissance rapide et réussie, le jeune incubateur est une organisation biface qui, d'un côté, alimente et dessert les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement dans leurs besoins évolutifs et, de l'autre côté, soutient les organisations incubées qui

<sup>a</sup> Ph. D., professeure adjointe, Université McGill, Chargée de cours, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

<sup>b</sup> Ph. D., professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

<sup>c</sup> Ph. D., professeur, Département du marketing, Faculté de management Desautels, Université McGill

pourront éventuellement répondre aux besoins de ces secteurs. Cette double identité est source de tensions provenant d'attentes divergentes de ses nombreuses parties prenantes.

Cette étude de cas explore les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement de son identité. Ces tensions émergent en partie de l'évolution identitaire de l'organisation comme organisation biface, c'est-à-dire qui rallie un groupe d'entreprises à un autre groupe d'entreprises. À cet égard, les organisations incubées deviendront potentiellement des fournisseurs de services ou collaborateurs auprès d'entreprises de l'écosystème touristique, soit les grands partenaires du MT Lab.

Dans le cadre de cette étude, les paradoxes sont des contradictions organisationnelles coexistant en tension (Lewis et Smith, 2014; Smith et Lewis, 2011). À cet effet, les parties prenantes, porteuses de ces tensions, jouent un rôle constructif et vital dans le développement de la stratégie, mais complexifient aussi le développement stratégique de l'organisation. Bien que le succès du MT Lab soit lié étroitement à la collaboration avec ses parties prenantes, ces dernières apportent une complexité supplémentaire à la gestion et au développement stratégique en raison de leurs intérêts et besoins variés.

Le MT Lab compte parmi ses parties prenantes une diversité d'acteurs dans son écosystème, qui comprend des décideurs politiques et fonctionnaires gouvernementaux, des acteurs du milieu du tourisme ainsi que des entrepreneurs pouvant contribuer à la coconstruction et à l'évolution de son identité. Chaque groupe d'acteurs a des attentes sur les rendus du MT Lab en matière de rendement et de développement. Puisqu'il existe de multiples définitions des incubateurs et des accélérateurs (Grimaldi et Grandi, 2005; Hausberg et Korreck, 2018; Ricard et collab., 2022), elles alimentent les différentes perceptions et attentes de chacune des parties envers le MT Lab. Par conséquent, des zones d'ambiguïté (Ricard, 2022) émergent entre les exigences opérationnelles et institutionnelles. Or, le MT Lab mobilise des stratégies pour naviguer dans cette ambiguïté, ce qui façonne son identité.

La formulation de l'identité organisationnelle est un processus à long terme impliquant plusieurs acteurs internes d'une organisation (Gautier et collab., 2022). Dans la littérature, l'identité organisationnelle est à la fois définie comme source de structure et de stabilité (Albert et Whetten, 1985) et comme un élément fluide et transformationnel (Gioia et collab., 2000).

Or, des tensions peuvent émerger dans le processus de développement stratégique. Ces tensions peuvent provenir de perceptions divergentes, de messages ou d'attentes de parties prenantes, de l'évolution d'une organisation. Les acteurs organisationnels mobilisent l'ambiguïté stratégique, c'est-à-dire un discours dans lequel les mots sont choisis d'une manière stratégique et leur interprétation est suffisamment vaste afin d'accommoder le plus grand nombre d'intérêts. Cela a pour but d'harmoniser la rhétorique à des besoins divers (Jarzabkowski et collab., 2010).

Dans le cas du MT Lab, des tensions paradoxales ont été identifiées lors de notre analyse. Dans cette étude de cas, durant laquelle il sera question des industries du tourisme, de la culture et du divertissement, nous abordons la variété des acteurs dans l'écosystème du MT Lab, ce qui crée des demandes parfois contradictoires. Nous illustrons premièrement et principalement que l'identité organisationnelle est à la fois un phénomène structurant et fluide qui se transforme continuellement. L'ambiguïté stratégique est mobilisée à la fois pour unifier les attentes et les intérêts d'acteurs divergents et pour modérer certaines tensions, mais l'ambiguïté demeure un facteur complexifiant le développement stratégique.

Cette étude s'intéresse aux tensions entourant le développement stratégique du MT Lab dans un contexte d'évolution identitaire. Les étapes suivantes sont suivies pour la présenter. Premièrement, nous décrivons la situation de l'organisation. Deuxièmement, nous explorons les repères théoriques nécessaires à la compréhension de l'étude. Troisièmement, nous discutons de la méthodologie, dans laquelle nous avons utilisé une décomposition temporelle en trois périodes : la naissance, la réorganisation et la croissance. Quatrièmement, nous explorons les constats de

manière plus approfondie. Finalement, nous terminons sur les contributions pour la recherche et sur les implications pour les gestionnaires.

## 1. Situation de l'organisation

Organisme à but non lucratif, le MT Lab a été pensé en 2015 et fondé en 2016 avec quatre rôles : un incubateur, un espace de travail partagé (*coworking*), un lieu d'expérimentation ainsi qu'un espace de formation et de conférences. Sa mission a commencé par « favoriser l'entrepreneuriat en accueillant des *start-ups* innovantes des secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement » (MT Lab, 2016, p. 2).

Le MT Lab accueille des organisations innovantes pouvant offrir des solutions à ces secteurs. L'organisation s'associe à de grands partenaires des milieux désirant développer l'innovation. Ceux-ci contribuent au financement du MT Lab et, par conséquent, au financement des organisations incubées. Le MT Lab organise des activités dans lesquelles les partenaires et les organisations incubées sont impliqués. Les partenaires participent activement à la sélection des cohortes de manière à assurer un maillage entre l'écosystème et les innovations.

## 2. Repérages théoriques

Les organisations subissent dans le temps des changements significatifs ou modérés de leur identité, un processus nommé évolution de l'identité organisationnelle.

### *L'identité organisationnelle*

D'abord, l'identité organisationnelle est un concept complexe et dynamique intégrant la compréhension commune, les valeurs, les croyances et le caractère distinctif qui caractérisent une organisation. La formulation de l'identité organisationnelle est un processus à long terme impliquant plusieurs acteurs internes d'une organisation (Gautier et collab., 2022) et qui relève également d'acteurs externes.

Le concept d'identité organisationnelle a été largement étudié dans la littérature organisationnelle. Albert et Whetten (1985) ont introduit la définition

séminale de l'identité organisationnelle. Ils définissent le construit comme « un noyau central, distinctif et durable d'une entreprise » (p. 265, trad. libre). Ce noyau est façonné par l'incorporation de l'histoire, des valeurs, de la culture et des aspirations d'une organisation.

Or, l'identité guide le comportement et les réponses aux stimuli internes et externes. Elle peut également être étudiée sous l'angle du leadership et du changement organisationnel (Corley et Gioia, 2004). Le développement de l'identité organisationnelle est alors vu à travers des processus sociaux en considérant des facteurs comme la diversité des acteurs, les transformations environnementales et les tensions internes.

Tandis qu'Albert et Whetten (1985) suggèrent que l'identité organisationnelle est un noyau relativement stable, Gioia et ses collègues (2000) contredisent la croyance selon laquelle l'identité est l'essence durable et fondamentale d'une organisation. Ils proposent plutôt de la définir comme un concept fluide et instable permettant au changement organisationnel de s'opérer par sa nature flexible. Une étude menée par Corley et Gioia (2004) associe l'ambiguïté à l'identité organisationnelle; plus spécifiquement, l'ambiguïté devient un déclencheur de changement organisationnel.

### *L'ambiguïté*

L'ambiguïté réfère à des situations ou narratifs qui ont de multiples interprétations, qui peuvent être conflictuelles (Pehar, 2001). Jarzabkowski et ses collègues (2010) expliquent la manière dont les organisations mobilisent l'ambiguïté de manière stratégique pour arriver à leurs fins. Ces auteurs indiquent que le type d'ambiguïté stratégique mobilisé dépendra du degré selon lequel les acteurs désirent développer un narratif accommodant ou spécifique et désirent une interprétation du discours vaste ou serrée.

Abdallah et Langley (2014) nous mettent en garde au sujet du double tranchant de l'ambiguïté : d'un côté, celle-ci sert à rassembler des groupes qui ont une compréhension divergente des enjeux stratégiques;

de l'autre côté, il y a le défi de développement stratégique émergeant de l'ambiguïté.

#### *L'évolution de l'identité organisationnelle*

De nombreuses études empiriques explorent l'évolution de l'identité organisationnelle dans divers contextes (Corley et Gioia, 2004; Gioia et collab., 2000; Pratt et Foreman, 2000; Ravasi et Canato, 2013; Ravasi et Schultz, 2006; Weick, 1995). Par exemple, Pratt et Foreman (2000) examinent comment l'identité d'une organisation à but non lucratif a changé au cours d'une fusion. Leurs conclusions révèlent que l'évolution de l'identité est un processus complexe influencé par les interactions entre les parties prenantes et la construction de sens (*sensemaking*).

La littérature sur l'évolution identitaire organisationnelle illustre non seulement ses ancrages comme noyau stable de l'organisation, mais également sa nature fluide et transformative. Elle met en lumière son rôle vital dans le comportement des individus, dans la gestion de l'ambiguïté, dans la gestion du changement et dans l'élaboration des choix stratégiques d'une organisation. Puisque les organisations font face à des environnements en constante évolution, la compréhension et la gestion de l'évolution de leur identité deviennent de plus en plus vitales pour un succès durable.

Néanmoins, les besoins et intérêts variés des différentes parties prenantes amènent un débat sur la dualité des perspectives dans le développement de l'identité et de la stratégie. La théorie du paradoxe par Smith et Lewis (2011) aborde cette dualité en décrivant la coexistence interreliée et simultanée d'éléments en tension qui persistent. Ces auteures ajoutent que certains éléments peuvent sembler logiques en isolement, mais parfois irrationnels en les jumelant. Toutefois, Lewis et Smith (2014) démontrent que des organisations peuvent exister avec des identités conflictuelles, tout en s'engageant positivement dans le paradoxe, ce qui peut servir de plateforme pour générer un développement positif. Ces auteures donnent l'exemple d'un paradoxe de l'apprentissage organisationnel décrit par Nonaka et ses collègues (2000), où les acteurs organisationnels

juxtaposent d'anciennes connaissances avec de nouvelles afin de renforcer le changement positif.

Notre étude de cas explore l'évolution des tensions identitaires et les implications sur le développement stratégique du MT Lab. Chacun des groupes d'acteurs a des attentes sur les rendus, sur le rendement et sur le développement du MT Lab.

### 3. Méthodologie

L'étude de cas présente les zones d'ambiguïté dans l'évolution identitaire et dans les orientations stratégiques du MT Lab ainsi que les stratégies adoptées par les acteurs organisationnels pour composer avec ces tensions. À travers ce processus, l'identité du MT Lab se transforme.

Notre étude de cas est intervenue dans l'organisation du MT Lab de janvier à décembre 2023. Durant cette période, nous avons effectué sept entrevues semi-dirigées d'avril à août. Les individus interrogés incluent des employés, des partenaires et des membres du conseil d'administration. Les documents publics consultés incluent le site web, les affichages LinkedIn ainsi que les affichages dans les bureaux du MT Lab. Les documents privés incluent trois documents de planification stratégique conçus par les acteurs organisationnels à différentes périodes, de 2015 (soit avant la création) à 2023.

En examinant les données préliminaires et en procédant à une théorisation initiale, nous avons identifié trois périodes, inspirées de Lewis et Churchill (1983) et que nous avons nommées ainsi : 1) la naissance en 2016-2017 (exclusivement); 2) la réorganisation de 2017 à 2023 (exclusivement); et 3) la croissance de 2023 à une période non définie. La fin de la période de croissance demeure non définie puisque ladite période était dans ses balbutiements à la conclusion de notre étude.

Les données ont été catégorisées par concept, puis tabulées dans un tableau pour une décomposition temporelle (Isabella, 1990; Langley, 1999). Cette méthode nous permet d'effectuer une analyse des périodes, du lien entre elles et de leur évolution. Pour chaque période, nous avons identifié l'objectif central, les principales zones d'ambiguïté et les

stratégies pour transiger avec l'ambiguïté. Ces stratégies guident les acteurs dans la transformation de l'identité et vers la période suivante.

Selon Corley et Gioia (2004), le changement identitaire provient d'une clarté renouvelée. Celle-ci est le résultat d'un processus qui intervient en raison de l'ambiguïté et durant lequel les acteurs organisationnels se questionnent sur leur identité et impliquent les processus collectifs de construction de sens pour transiger avec cette ambiguïté. La construction de sens explique comment les acteurs interprètent les expériences organisationnelles vécues et leur donnent un sens.

Dans cette perspective, l'évolution de l'identité organisationnelle est un processus soutenu d'élaboration de sens au cours duquel les membres de l'organisation interprètent en continu l'histoire, les narratifs ainsi que les actions de l'organisation et des membres pour s'adapter à des circonstances évolutives. Ainsi, les individus et les organisations créent et maintiennent leur identité avec des processus continus de construction de sens (Weick, 1995).

Les entrevues nous ont permis de déterminer les périodes clés. Nous avons validé celles-ci auprès de la direction en préparation durant la période de l'analyse.

Pendant la première phase d'analyse, nous avons exploré la manière dont ces périodes se sont succédé. Le travail d'analyse est un processus itératif entre l'analyse temporelle et l'analyse des concepts. Bien qu'il fût facile de distinguer les périodes dans le temps, il était plus difficile de les distinguer quant aux zones d'ambiguïté et aux stratégies mobilisées pour composer avec l'ambiguïté. Les concepts catégorisés pour chaque période incluent l'ambiguïté stratégique, les stratégies, les objectifs, les facteurs de succès, les parties prenantes (conseil d'administration, employés, partenaires institutionnels, partenaires, organisations incubées, direction) et les perceptions des parties prenantes.

Pendant la seconde phase d'analyse, la direction a été incluse avec les employés. Ainsi, nous avons pu explorer les facteurs de succès par partie prenante. Ce processus itératif permet de bien saisir

le sens des données et de les structurer afin de démontrer le cheminement de l'organisation.

## 4. Résultats

Notre étude de cas démontre que l'identification d'objectifs stratégiques par les acteurs orbitant autour du MT Lab à chacune des périodes fait émerger des zones d'ambiguïté. L'augmentation du nombre de parties prenantes à chaque période implique la complexification des attentes de ces dernières. Par conséquent, cela complexifie l'ambiguïté avec laquelle doit composer le MT Lab.

Nous explorerons les résultats à travers les trois périodes susmentionnées en décrivant leur identité, leurs objectifs principaux, leurs facteurs de succès, leurs zones d'ambiguïté ainsi que leurs stratégies (voir figure 1). Nous faisons référence aux propos rapportés par les répondants par numéro, c'est-à-dire R1 à R7.

### 4.1 Périodes

#### *Période 1 : la naissance de l'organisation (2016-2017)*

Cette période est caractérisée par le démarrage du MT Lab, dont l'objectif est de répliquer le *Welcome City Lab*, un incubateur touristique à Paris. Une personne répondante (R4) explique que les fondateurs du MT Lab ont même réfléchi au nom «*Welcome City Lab Montreal*». Au démarrage du MT Lab, le *Welcome City Lab* n'avait que quelques années d'existence. Des acteurs des milieux universitaire et touristique de Montréal, soit les trois fondateurs du MT Lab, interpellent une personne du milieu de l'innovation pour devenir le directeur général du MT Lab et pour mettre la vision à exécution. Néanmoins, l'implantation est moins facile qu'à première vue puisque le modèle de financement des organisations émergentes (*start-ups*) en France et au Québec est distinct. Bien qu'en France les organisations émergentes reçoivent directement le financement et décident avec quel organisme de développement économique elles veulent travailler, au Québec, le soutien financier se rend directement aux organismes de développement économique. Ainsi, la direction du MT Lab se rend rapidement compte

qu'elle doit adapter son modèle d'affaires. Cela constitue la première zone d'ambiguïté identifiée avec laquelle l'organisation doit composer.

Devant ce constat, le directeur général et les fondateurs (membres du conseil d'administration) transforment l'organisation, la faisant passer d'un modèle d'incubation à un modèle biface, dans lequel le MT Lab doit offrir une solution à des organisations payantes afin de soutenir le développement des organisations émergentes. L'organisation recherche donc de grands partenaires désirant investir dans l'innovation des secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement par le biais d'organisations innovantes. La mission est ainsi établie, à savoir : favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement en agissant comme intermédiaire afin de renforcer la place de Montréal et du Québec.

*Période 2 : la réorganisation de l'organisation (2017 à 2023)*

La période de réorganisation est centrée sur l'objectif de transformer le modèle d'affaires du MT Lab vers un modèle biface afin d'en assurer la pérennité. D'un côté, ce modèle permettra d'offrir des services d'innovation ouverte à de grandes entreprises en contrepartie de financement. Ces entreprises deviendront de grands partenaires. D'un autre côté, ce financement permettra de soutenir le développement d'organisations émergentes qui dynamiseront l'innovation chez les grands partenaires. Les grands partenaires deviendront donc des parties prenantes de la sélection des organisations émergentes. Selon une personne

répondante (R1), le maillage entre les grands partenaires et les organisations émergentes caractérise le principal facteur de succès de cette période. Il faut avoir des gens très connectés sur les écosystèmes d'innovation et touristiques de manière à ouvrir des possibilités.

Le maillage entre les besoins des grands partenaires finançant les activités d'innovation du MT Lab et les compétences des organisations innovantes incubées devient un facteur clé de réussite. L'échange d'informations, de ressources et de compétences qui s'effectue d'un côté comme de l'autre par l'entremise du MT Lab est essentiel à la viabilité du modèle d'affaires.

La réorganisation s'observe par l'embauche d'un directeur général adjoint et par le remaniement du conseil d'administration, qui devient moins opérationnel et plus stratégique. L'arrivée d'un directeur général adjoint est un premier pas dans une étape de structuration des procédures et politiques ainsi que dans l'expansion des projets. Cette expansion est possible par la division des tâches entre les deux postes de direction et par la nouvelle vision du conseil d'administration. Une personne répondante (R2) nous décrit la dépendance antérieure sur l'énergie de trois administrateurs et fondateurs. Lors de leur départ, un autre des fondateurs et administrateurs a pris la relève du conseil d'administration. Ce dernier voulait un conseil qui était « plus de tête que de bras », indiquant une volonté d'être moins impliqué dans l'opérationnel et plus concentré sur la direction stratégique.



Figure 1 – Description des périodes du MT Lab

Le développement de programmes soutenant les organisations émergentes incite la création de postes. Le modèle d'incubation, spécialisé dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement, est la deuxième source d'ambiguïté avec laquelle composer. Le fait que le MT Lab se présente comme un incubateur pour dynamiser ces secteurs a initialement été interprété de plusieurs manières. Une personne répondante (R5) nous explique que la culture peut inclure des musées, mais c'est également des centaines de milliers de touristes par année. Dans le cas du MT Lab, des artistes contemporains ont cherché à être incubés. Il était clair pour l'équipe que des artistes contemporains n'étaient pas le type d'entreprise recherché puisque l'organisation cherchait à dynamiser lesdits secteurs avec des organisations innovantes qui sauraient les soutenir (p. ex., des entreprises technologiques pouvant aider des hôtels, des musées, des organisations touristiques, des centres de congrès, des festivals, etc.). Pourtant, le message communiqué amenait des artistes à croire qu'il s'agissait d'un incubateur culturel.

L'équipe a donc mobilisé l'ambiguïté stratégique pour y remédier en clarifiant le vocabulaire utilisé. Elle a commencé à référer au modèle de maillage entre partenaires et organisations émergentes

comme un modèle d'adéquation au marché afin de mieux se positionner parmi les différents types d'incubateurs. De cette manière, les acteurs organisationnels ont défini l'organisation comme incubant des entreprises qui dynamiseront les secteurs concernés, et non des entreprises nécessairement issues de ces milieux. L'utilisation, dans certaines présentations, du terme « organisations innovantes » en substitution de « *start-ups* » a été effectuée afin d'éviter la confusion. L'équipe a donc clarifié la terminologie afin de transiger avec ces situations. Une personne répondante (R5) explique que, même si l'offre demeure semblable, c'est-à-dire d'être incubé et de recevoir un coaching d'affaires, le vocabulaire a été ajusté afin d'attirer les bonnes organisations innovantes.

Les différents niveaux de préparation (*preparedness*) des grands partenaires constituent une troisième source d'ambiguïté identifiée puisque chaque entreprise n'arrivait pas au même niveau en même temps et n'adoptait pas l'innovation au même rythme. Afin de diminuer les disparités et d'améliorer le niveau de préparation, l'équipe du MT Lab a entamé des services plus adaptés pour les grands partenaires (p. ex., des *demo days*).

*Période 3 : la croissance de l'organisation (2023-∞)*

Au moment de l'étude, la période de croissance ne faisait que débiter. Pour cette raison, nous n'avons pas de données sur la manière dont se déroule cette période ni sur le moment où elle se terminera. L'objectif principal de la période est d'établir une direction pour la croissance du MT Lab. Cette période est caractérisée par l'obtention de grandes subventions, dont une provenant du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec.

Suivant la période de réorganisation, un nouveau conseil d'administration plus stratégique et moins impliqué au quotidien a été mis en place. Une équipe grandissante de gestionnaires professionnels a été embauchée pour appuyer le directeur général.

Les facteurs de succès identifiés incluent toujours le maillage entre organisations émergentes et grands partenaires, mais également la délocalisation, la virtualisation des services, l'innovation ouverte, la collégialité et le réseau. Tandis que, dans plusieurs domaines de l'économie, le succès d'une entreprise se fait au détriment des autres entreprises, il a été soulevé qu'en tourisme, si l'entreprise voisine se porte bien, le secteur s'en portera mieux, ce qui a des impacts sur les autres entreprises.

Cela explique en partie l'importance de la collégialité et du réseau, qui est soulignée par deux personnes répondantes (R3 et R4). Ces dernières soulèvent l'importance de la collégialité entre les incubés et l'impression de faire partie de quelque chose d'important pour les grands partenaires. De plus, l'accès au réseau accroît l'accès à l'innovation et la vitesse d'adoption. Une personne répondante (R3) souligne que la pandémie a forcé la virtualisation des programmes, ce qui a mené à une expansion sur le plan géographique et à une accessibilité pour des personnes à l'extérieur des grands centres. Puisque le MT Lab se délocalise à l'extérieur de la région de Montréal, les lettres «MT» (abréviation de Montréal) peuvent par moments créer de la confusion pour les parties prenantes externes.

L'obtention de financement important mène également à une question sur les mesures de succès. Il

semble exister une disparité entre les critères d'évaluation de succès liés au financement et les critères de succès empiriques ayant permis d'atteindre la croissance. De plus, il existe une disparité entre les connaissances empiriques en innovation des personnes professionnelles travaillant en incubation et celles des organisations octroyant les subventions. Cela donne lieu à une autre source d'ambiguïté. Une personne répondante (R5) souligne que les critères des grilles du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec sont très généraux puisqu'il dessert plusieurs incubateurs. Bien que le Ministère indique qu'il puisse personnaliser certains critères, la nature des incubateurs étant des organisations innovantes fait que leurs facteurs de succès sont en constante évolution et flexibles. À cet effet, les critères des incubateurs sont plutôt une réflexion du présent portée vers le futur. De leur côté, les institutions tendent à baser leurs critères sur les exigences qui ont été des porteurs de succès et des meilleures pratiques, ce qui est plutôt porté vers le passé. Conséquemment, les critères ne sont pas basés sur la même logique, mais ils ne sont pas non plus basés sur le même type de connaissances. Une tension temporelle devient apparente.

De plus, l'innovation chez les partenaires se déroule de manière inégale. Chaque partenaire n'a pas les mêmes attentes par rapport à l'innovation : elles fluctuent en fonction des besoins sporadiques et des expériences qu'ils ont pu acquérir, ainsi que de la volonté et de la capacité de leur organisation de l'adopter à différents rythmes. À ce titre, une personne répondante (R1) indique que chaque organisation n'arrive pas à la même étape de développement en même temps. Par conséquent, les facteurs d'évaluation du succès deviennent plus ambigus du côté des organisations partenaires, qui voient dans leur participation un gain à long terme dans l'acquisition d'innovation pour dynamiser leur entreprise, mais davantage dans la dynamisation de leurs compétences en innovation. Or, de ce facteur de succès émerge une source d'ambiguïté quant à l'interprétation de la valeur marchande de l'accès à un réseau comme celui du MT Lab permettant aux organisations non seulement d'accéder à des sources d'innovation, mais de se développer dans un contexte d'innovation ouverte.

La réflexion quant à la valeur marchande du réseau n'est qu'un questionnement parmi plusieurs quant aux avenues de croissance. En raison de la diversification et de la croissance rapide des acteurs du MT Lab, les points de vue concernant les avenues de croissance diffèrent. Certains croient qu'il faut s'en tenir à la recette gagnante, soit le maillage entre grands partenaires et organisations émergentes (modèle d'adéquation), et poursuivre le développement de nouveaux marchés géographiques (p. ex, le Canada et l'international). D'autres perçoivent des opportunités de pénétration dans le marché québécois. D'autres encore croient qu'il faut reprendre la même recette de maillage entre partenaires et organisations émergentes, mais diversifier dans un secteur parallèle pouvant avoir des synergies avec le tourisme. Enfin, d'autres croient que la croissance passe par le développement de produits. Par exemple, le MT Lab n'a pas d'offre en anglais. Il y a encore du potentiel de structuration de l'innovation ouverte. Puisque le MT Lab se spécialise dans l'adéquation entre les partenaires et les organisations émergentes, il y a la possibilité d'offrir des services en démarrage et en accélération d'entreprise. D'autres services payants peuvent être considérés en accompagnement d'organisations touristiques et de PME et en réseautage.

Puisque l'organisation était en début de croissance, les stratégies pour composer avec l'ambiguïté n'étaient pas encore bien établies au moment de l'étude.

## 4.2 Évolution identitaire

De 2016 à 2023, le MT Lab a connu une évolution identitaire influencée par la pluralité des parties prenantes orbitant autour de l'organisation, par la diversité de leurs intérêts et besoins ainsi que par leurs différentes perspectives quant à l'identité organisationnelle.

En 2023, les perspectives des parties prenantes en ce qui a trait à l'identité du MT Lab divergent toujours (voir figure 2).

### *Les organisations innovantes*

D'abord, les organisations innovantes recevant des services de soutien perçoivent le MT Lab comme un organisme de soutien.

### *Le conseil d'administration*

Pour le nouveau conseil d'administration, l'identité du MT Lab passe par l'aide aux organisations émergentes dans les milieux du tourisme, de la culture et du divertissement, du local à l'international. Pour le conseil d'administration, l'avenir de l'organisation passe par le développement d'une visibilité locale, institutionnelle et internationale en raison de la nature du financement des organisations à but non lucratif, qui exige des objectifs à court et moyen termes puisque les subventions sont allouées à des activités spécifiques. C'est pour cette raison que le conseil d'administration adopte une vision internationale lui donnant une vision à long terme et repoussant la cible, qui s'était trop rapprochée. Cette vision internationale a des interprétations diverses. Bien que l'identité évolue, des traces identitaires demeurent relativement stables, par exemple sa mission axée sur le tourisme ainsi que l'activité d'innovation.

### *Les employés*

Du côté des employés, ils lui attribuent les rôles d'incubateur et de promoteur de l'innovation dans le secteur touristique. Ils aimeraient être inclus davantage dans les processus décisionnels et croient que l'avenir du MT Lab passe par l'innovation ouverte, par le développement de produits, par l'expansion géographique canadienne et par la diversification des produits. L'internationalisation du MT Lab pour les employés implique l'inclusion d'une offre bilingue.

### *Les cadres*

Quant aux cadres du MT Lab, ils se réfèrent souvent à l'inspiration du *Welcome City Lab*, puis élargissent la mission en insistant sur l'objectif de dynamiser les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Ils parlent également de plateforme d'innovation pour décrire le MT Lab. Pour

eux, l'international apporte des ressources intéressantes au milieu touristique québécois, mais ils considèrent qu'il demeure difficile d'envoyer des organisations émergentes d'ici à l'international. L'avenir du MT Lab passe par une refonte du modèle d'affaires actuel ainsi que par le développement de produits plus larges en lien avec une mission de dynamiser, et moins avec seulement des organisations émergentes.

*Les grands partenaires*

Les grands partenaires expliquent que l'organisation est celle qui les aide à trouver des solutions aux problèmes et à intégrer des compétences en innovation. Les partenaires institutionnels identifient le MT Lab comme un canal pour soutenir les efforts, les investissements en innovation et le développement économique.

Bref, ces perspectives divergentes façonnent le développement identitaire du MT Lab, qui avait

entamé son parcours en optant pour un modèle répliquant le *Welcome City Lab* en France. Les parties prenantes ainsi que le modèle financier québécois étant incompatibles avec ce modèle, les gestionnaires ont conservé une mission axée sur le tourisme, la culture et le divertissement, mais ont évolué vers un modèle d'adéquation d'organisation biface. Dans ce modèle, ils doivent dynamiser lesdits secteurs en générant de l'innovation grâce à des organisations émergentes. Ils sont donc à la fois au service de l'industrie et des organisations émergentes. Néanmoins, les organisations émergentes sélectionnées doivent être en adéquation avec les besoins des secteurs. Ce modèle est source d'ambiguïté puisqu'il est complexe, que les besoins des secteurs sont complexes et évolutifs, et qu'il ne s'agit pas d'un incubateur dans les domaines du tourisme, de la culture et du divertissement, mais bien d'un incubateur pour les besoins de ces secteurs.



Figure 2 – Évolution des perceptions de l'identité organisationnelle par les acteurs du MT Lab

Avec l'arrivée d'autres incubateurs plus spécialisés en culture, le MT Lab a mis un plus grand accent sur le tourisme, ce qui rend parfois ambiguë la mission de viser les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement. Avec l'expansion géographique vécue, l'identité initiale liée à Montréal, qui est véhiculée par les lettres « MT » dans la dénomination de l'organisation, est parfois source de questionnement.

**5. Discussion**

Notre étude de cas nous amène à nous demander si l'identité organisationnelle relève de l'histoire de l'organisation et de ses aspirations, comme le suggèrent Albert et Whetten (1985), puisque le MT Lab semble conserver des traces de son identité initiale pendant son parcours, ce qui l'aide à se structurer.

Par exemple, le MT Lab demeure ancré dans les domaines du tourisme et de l'innovation. Paradoxalement, l'identité de l'organisation demeure fluide (Gioia et collab., 2000). Durant l'évolution, l'organisation doit s'adapter aux exigences concurrentielles de ses parties prenantes ainsi qu'aux demandes évolutives du milieu, ce qui façonne son identité. Le modèle de financement local exige un changement d'identité et une adaptation du modèle d'affaires. Or, l'étude de cas démontre qu'il est possible que l'identité organisationnelle soit paradoxalement ancrée dans les valeurs, l'historique et la culture organisationnelle (Albert et Whetten, 1985) et à la fois fluide et évolutive (Gioia et collab., 2000) afin de s'adapter aux exigences changeantes, incluant les transformations externes (Haslam et collab., 2003). Comme le

suggère Scott (2013), le MT Lab a aligné son identité aux exigences institutionnelles.

Les acteurs du MT Lab se sont engagés dans des processus d'ambiguïté stratégique quand ils font face à des situations ambiguës afin de composer avec les tensions conflictuelles. Par exemple, les acteurs ont observé une ambiguïté terminologique par rapport à certains termes utilisés, comme le mot « *start-up* », auquel on prête de multiples interprétations : années d'existence, niveau de revenu, taille opérationnelle ou nombre d'employés. Dans ce cas, les individus utilisent l'ambiguïté stratégique étroite et accommodante (*accommodative narrow term*, Jarzabkowski et collab., 2010) en optant pour « organisations innovantes », qui est un terme plus inclusif, mais à la fois plus spécifique.

Néanmoins, la mobilisation de l'ambiguïté stratégique par les acteurs du MT Lab a généré le paradoxe de l'ambiguïté, dans lequel l'ambiguïté (Abdallah et Langley, 2014) sert, d'un côté, à rassembler des groupes avec une compréhension ou interprétation divergente des enjeux et, de l'autre côté, un défi de développement d'identité claire émergeant de l'ambiguïté stratégique nécessaire à sa progression.

Ainsi, d'un côté, les acteurs mobilisent un type d'ambiguïté catégorisée comme rhétoriquement accommodante par Jarzabkowski et ses collègues (2010) et possédant une interprétation serrée afin de permettre aux parties prenantes de mieux se reconnaître au sein d'une organisation biface desservant les industries du tourisme, de la culture et du divertissement, par le biais d'organisations innovantes sélectionnées dans le but de dynamiser ces industries. Cela leur permet de s'articuler de manière stratégiquement ambiguë pour accommoder des intérêts divers (Abdallah et Langley, 2014; Jarzabkowski et collab., 2010). De l'autre côté, l'ambiguïté identitaire influence le processus de développement stratégique puisque la diversité de parties prenantes desservies génère des attentes face envers l'expansion et leur interprétation de l'identité.

Smith et Lewis (2011) soulèvent que deux éléments peuvent sembler logiques en isolement, mais créer une invraisemblance ou une situation ambiguë lorsque juxtaposés. Plusieurs situations paradoxales ont

émergé dans cette étude. Nous en avons exploré deux : 1) le rapport entre la stabilité et la flexibilité de la culture organisationnelle et 2) l'ambiguïté stratégique, qui est à la fois une arme puissante pour rassembler et mobiliser des intérêts divergents, mais pouvant tout autant ralentir la progression. L'ambiguïté organisationnelle est ainsi souvent associée à l'étude des tensions paradoxales en raison de leur interprétation souvent conflictuelle dans les milieux empiriques. Elle laisse place à la coexistence d'intérêts et de besoins divers dans une même organisation. Paradoxalement, cette ambiguïté dans laquelle naviguent des intérêts diversifiés et des divergences d'interprétation deviendra la source d'autres zones d'ambiguïté (Ricard, 2022).

Dans le cas du MT Lab, le ralliement à court terme de parties prenantes ayant des intérêts diversifiés permet d'agir collectivement. Néanmoins, les intérêts et les identités des parties prenantes demeurent diversifiés à moyen et long termes. Ainsi, l'ambiguïté stratégique demeure seulement un moyen de précipiter l'action collective en ralliant les parties à un discours, mais ne transforme pas les intérêts et besoins.

## Conclusion

En conclusion, les tensions et le rôle paradoxal des parties prenantes dans le développement identitaire de l'organisation du MT Lab ont émergé partiellement en raison de son évolution identitaire comme organisation biface, c'est-à-dire qui rallie un groupe d'entreprises à un autre groupe d'entreprises. Dans ce modèle d'affaires, les organisations incubées sont des fournisseurs de services ou des collaborateurs auprès d'entreprises de l'écosystème touristique, soit les grands partenaires du MT Lab.

À l'aide d'une décomposition temporelle, nous avons analysé trois périodes : la naissance, la réorganisation et la croissance de l'organisation. Pour chaque période, nous avons identifié l'objectif central, les principales zones d'ambiguïté ainsi que les stratégies pour composer avec l'ambiguïté. Ces stratégies ont permis à l'identité du MT Lab d'évoluer. Certaines traces identitaires sont demeurées structurantes dans le temps, telles que ses racines dans le tourisme, la culture et le divertissement ainsi que ses activités en innovation. L'organisation a

mobilisé l'ambiguïté stratégique pour composer avec la complexité et la variété des besoins des parties prenantes. Cette ambiguïté a permis une fluidité dans l'identité afin de s'adapter à ces besoins évolutifs. Toutefois, elle a également généré des enjeux de croissance puisque l'organisation doit constamment accommoder des perspectives diverses et conflictuelles en ce qui a trait à ses directions stratégiques.

L'étude de l'ambiguïté, qui est l'observation de situations ou de discours pouvant être interprétés de plusieurs manières et souvent contradictoires, a éclairé des paradoxes. L'identité organisationnelle est à la fois un concept structurant et fluide. L'ambiguïté peut servir à la progression stratégique et à l'alignement des acteurs, mais ralentir la progression éventuelle. Il est à retenir que l'ambiguïté stratégique peut être un bon outil à court et moyen termes afin de rallier de multiples intérêts aux mêmes objectifs.

Néanmoins, les gestionnaires doivent être sensibilisés au fait que les intérêts divers ne disparaissent pas et seront au rendez-vous dans le développement et l'implantation de projets. Or, les gestionnaires peuvent non seulement ajuster la rhétorique pour plus d'engagement, mais assurer que cette rhétorique ait un sens clair et le plus harmonisé possible pour les parties prenantes.

Cette recherche est limitée par le nombre d'entrevues effectuées, par le nombre de documents accessibles et par la durée de l'étude. La prolongation de l'étude sur plusieurs années pour observer la période de croissance de manière prolongée serait à considérer. Nous prévoyons d'étendre l'étude lors du projet de recherche en cours, qui se penche plus précisément sur les paradoxes émergeant des disparités entre les attentes du milieu institutionnel et du milieu des incubateurs.

## RÉFÉRENCES

- Abdallah, C. et Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264. <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Albert, S. et Whetten, D. (1985). *Organizational identity*. Dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 263-295). JAI Press.
- Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Gautier, É., Moriez, D. C. et Voynet Fourboul, C. (2022). Raison d'être des organisations : une formulation émanant de l'identité organisationnelle. *Question(s) de management*, 41(4), 107-117. <https://doi.org/10.3917/qdm.221.0107>
- Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259263>
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Haslam, S. A., Postmes, T., et Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of management*, 14(4), 357-369.
- Hausberg, J. P. et Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. <https://www.jstor.org/stable/256350>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A. et Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219-248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 69(1), 691-710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Lewis, V. L., et Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

- Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2023). Appui à l'entrepreneuriat technologique innovant - Plus de 14,3 M\$ octroyés à dix incubateurs et accélérateurs d'entreprises. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/appui-a-lentrepreneuriat-technologique-innovant-plus-de-143-m-octroyes-a-dix-incubateurs-et-accelerateurs-dentreprises-47007>
- MT Lab. (2016). Plan d'affaires: Incubateur en tourisme culture divertissement.
- MT Lab. (2023). Incuber l'innovation et accélérer les opportunités avec le MT Lab. <https://mtlab.ca/a-propos/>
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Pehar, D. (2001). Use of ambiguities in peace agreements, in language and diplomacy. *Language and Diplomacy*, 163-200. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.4815.3600>
- Pratt, M. G. et Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Ravasi, D. et Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Ravasi, D. et Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Ricard, J. (2022). *Unveiling the rules of the game in a pluralistic organization: The study of the ongoing process of rule proliferation* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/16146>
- Ricard, J., Motaghi, H. et Etemad, H. (2022). Lacunes et apports des accélérateurs et des incubateurs universitaires aux écosystèmes entrepreneuriaux. *Organisations & Territoires*, 31(2), 29-42. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1482>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://psycnet.apa.org/record/2011-07902-010>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (vol. 3). SAGE.

## Dossier spécial

## Soutenir les PME dans leurs enjeux de ressources humaines par le développement de coopératives d'employeurs : tensions et paradoxes durant la phase d'implantation

Geneviève Robert-Huot<sup>a</sup>, Marie-Claude Beaudin<sup>b</sup>, Luc K. Audebrand<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1793>

**RÉSUMÉ.** Devant les défis grandissants des PME en matière de main-d'œuvre, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a conduit un projet ayant pour cible d'enrichir l'offre de soutien en gestion des ressources humaines (GRH). Ce projet devait soutenir la création de coopératives d'employeurs qui permettraient aux PME une prise en charge autonome et pérenne de leurs enjeux. Bien qu'aucune coopérative n'ait pu voir le jour au bout des trois années du projet, des apprentissages peuvent être tirés de cette démarche. Plus spécifiquement, des enjeux sont apparus en lien avec : 1) la traduction des fondements du projet auprès des acteurs concernés, 2) le diagnostic des besoins en RH propres à chaque organisation partenaire, 3) le jumelage des organisations, et 4) la définition de la raison d'être de la coopérative. Ces enjeux dévoilent les paradoxes sous-jacents à la complexité du projet.

**Mots clés :** Coopérative, gestion des ressources humaines, paradoxe de l'appartenance, paradoxe de l'apprentissage

**ABSTRACT.** *With the growing workforce challenges facing small and medium-sized enterprises (SMEs), the "Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)" led a project aimed at enhancing the support offered for human resources management (HRM). This project was intended to support the creation of employer cooperatives, which would enable SMEs to take charge of their HRM issues in an empowered and sustainable way. Although no cooperative was created after three years of this project, a number of lessons can be learned from this approach. More specifically, there were issues related to: 1) translating the project's fundamentals to the stakeholders involved, 2) diagnosing the HR needs of each partner organization, 3) pairing up the organizations, and 4) defining the cooperative's purpose. These challenges reveal the paradoxes underlying the project's complexity.*

**Key words:** *Cooperative, human resource management, belonging paradox, learning paradox*

### Introduction

Les défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) se sont accrus au cours des dernières années, notamment en raison de nombreux changements sociétaux en matière de main-d'œuvre (p. ex., pénurie, vieillissement ou diversification). Ce phénomène n'épargne pas les petites entreprises de

moins de 100 employés, lesquelles représentent un peu plus de 60 % des emplois au Québec (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2022). Avec ces défis, les besoins de développement des pratiques RH se sont intensifiés. En effet, l'adaptation de ces pratiques peut contribuer à la résilience de l'organisation en orientant les

<sup>a</sup> Professeure, Université de Sherbrooke

<sup>b</sup> Doctorante, Université de Sherbrooke

<sup>c</sup> Professeur, Université Laval

attitudes et les comportements des membres de l'organisation et en entretenant un contexte favorisant les sorties de crise (Lengnick-Hall et collab., 2011). Entre autres, une GRH déployée stratégiquement favorise une réponse adaptée aux changements de son environnement interne (p. ex., besoins de développer des compétences) et externe (p. ex., besoin d'attirer de la main-d'œuvre) (Lengnick-Hall et collab., 2009).

Selon une récente revue de la littérature, les facteurs les plus à même de contribuer au développement des pratiques RH en PME incluent les connaissances en GRH des dirigeants ainsi que les ressources qui y sont dédiées – notamment par l'embauche d'un professionnel en RH (Harney et Alkalah, 2021). Toutefois, dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre et par la difficulté de recruter des employés qualifiés (Statistique Canada, 2022), les ressources des PME sont déjà fortement sous pression. L'investissement requis pour développer des pratiques RH peut représenter une importante barrière, et ce, surtout en considérant le mode de fonctionnement des PME, qui priorise « naturellement » les enjeux opérationnels et à court terme (Marchensay, 2008; Torrès, 2003). Pour assurer le développement de leurs pratiques RH, certaines PME se tourneront vers des services de consultation ou vers la sous-traitance de services RH. Bien que des arguments soient en faveur de telles options, ces solutions comportent également d'importants points de vigilance, notamment en raison du fait que la GRH en PME se distingue des grandes entreprises et qu'il serait vain de tenter d'y implanter des pratiques standardisées largement reconnues (Wallo et Kock, 2018). En somme, pour faire face aux enjeux de main-d'œuvre, les PME ont un important besoin de ressources dédiées à gérer l'implantation de nouvelles pratiques RH. Toutefois, ces ressources ne leur sont pas pour autant accessibles.

C'est dans ce contexte que la coopérative d'employeurs, telle qu'imaginée par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), s'est présentée comme une option prometteuse pour répondre aux besoins grandissants des PME. Une coopérative se définit comme « une association autonome de personnes volontairement réunies

pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement » (ACI, 2018, paragr. 1). Pour la coopérative d'employeurs, il était question de réunir des PME qui partageraient les services d'un ou de plusieurs professionnels en RH. Il demeure que le CQCM avançait dans ce projet de manière exploratoire : d'abord, de par le caractère novateur de ce type de coopérative, puis en raison du caractère limité de la littérature en PME au sujet de la sous-traitance de la GRH et de l'acquisition d'une première expertise dans ce domaine.

Le projet de coopératives d'employeurs, une recherche-action pilotée par le CQCM, s'est déroulé de 2019 à 2022, en étroite collaboration avec la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). Au bout de trois ans (incluant la pandémie de COVID-19), les ambitions initiales du projet ne se sont pas réalisées et aucune coopérative d'employeurs n'a pu voir le jour. Il s'est alors avéré plus que nécessaire de se pencher sur la complexité de ce projet et sur les enjeux qui ont fait obstacle à sa réalisation.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière les apprentissages tirés de ce projet qui visait la création d'une solution de soutien pour les PME, soutien procuré par la mutualisation de services RH. Cette recherche-action a impliqué une collecte de données mobilisant différentes techniques, soit l'observation participante, l'entrevue de groupe et l'entrevue individuelle. Le cadre d'analyse des tensions de Smith et Lewis (2011) a permis l'articulation des enjeux qui ont émergé tout au long du projet. Ce cadre permet de mieux comprendre les contextes complexes en soulignant leurs contradictions.

L'analyse des enjeux survenus à différentes phases du projet de coopératives d'employeurs a fait ressortir les apprentissages qui ont permis d'y faire face, leurs interactions ainsi que les différents paradoxes « négociés » tout au long du projet. Plus précisément, le paradoxe de l'appartenance et le paradoxe de l'apprentissage se sont révélés comme étant ceux les plus éclairants.

Ainsi, le modèle intégrateur qui découle de nos analyses facilite la prise de distance sur l'expérience

vécue par les acteurs du projet. Cet article contribue plus largement aux connaissances en matière de soutien en GRH offert aux PME. En effet, alors qu'il existe une variété d'instances et de systèmes de soutien en GRH pour les PME (chambres de commerce, subventions gouvernementales, etc.), il est essentiel d'enrichir la compréhension des mécanismes favorisant du soutien efficace auprès de ces organisations.

## 1. Cadre théorique

### 1.1 Les changements dans la GRH en PME

La GRH se définit usuellement par l'ensemble des pratiques permettant à une organisation de disposer d'employés en quantité et en qualité suffisantes pour contribuer à la réalisation de ses objectifs. En PME, elle se distingue par la présence d'importantes contraintes et vulnérabilités en matière de ressources et d'environnement, d'un contrôle centralisé par le dirigeant, de décisions informelles, d'interactions personnalisées ainsi que de dynamiques d'organisation du travail misant sur la polyvalence (Harney et collab., 2022). Ces particularités s'observent dans le quotidien des acteurs, qui ont tendance à pratiquer une GRH de proximité, laquelle permet d'optimiser les ressources disponibles et d'entretenir des relations étroites en faisant preuve de flexibilité (Robert-Huot, 2023). Ces particularités se combinent à des effets liés à la taille de l'organisation (Mahé De Boislandelle, 1996; Torrès, 2003). D'abord, la petite taille des effectifs augmente l'importance relative de chacun des membres de l'organisation (effet de grossissement). Aussi, le dirigeant a tendance à accorder une importance prédominante aux éléments qui lui sont proches, impliquant une vision à court terme et ancrée dans l'opérationnel (effet de microcosme).

Puisque ces organisations sont particulièrement vulnérables aux aléas de leur contexte, le fait de rencontrer des enjeux dans leur environnement agit comme un moteur important de changement des pratiques de la GRH (p. ex., Carroll et collab., 2008; Marchington et collab., 2003). La mise sur pied de nouvelles pratiques RH se présente comme une solution aux défis rencontrés, notamment en matière d'attraction et de rétention des employés.

Toutefois, tendre vers de meilleures pratiques RH n'est pas sans difficulté pour les PME. En fait, il s'agit d'une démarche marquée par une grande complexité (Harney et Dundon, 2006). Le besoin de mettre sur pied ces nouvelles pratiques peut arriver à un moment où le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas des connaissances ou du temps nécessaires pour opérer ce changement. Bien que ces changements se présentent alors comme une crise nécessaire, ceux-ci ne sont pas sans conséquence à court terme (Bryson et White, 2019). En effet, une étude révèle que l'implantation d'un système de pratiques RH mobilisatrices peut d'abord apporter des effets négatifs sur les attitudes des employés, avant de contribuer à une amélioration par rapport à la situation initiale. Autrement dit, il y aurait un effet en « U » (Bryson et White, 2019). En somme, les dirigeants de PME ont de bonnes raisons de chercher du soutien lorsque vient le temps de transformer leurs pratiques RH, que ce soit par manque de ressources (connaissances ou temps) ou par crainte des effets à court terme du changement.

### 1.2 Les formes de soutien en GRH disponibles pour les PME

La PME souhaitant obtenir du soutien en matière de GRH dispose de différentes options.

#### *Services-conseils*

Une des options est de s'offrir des services-conseils. Bien que pouvant être partiellement financée par Services Québec sous certaines conditions, cette stratégie demeure coûteuse et ne garantit pas que l'expertise soit adaptée au fort besoin de contextualisation de l'organisation (Ghassemieh et collab., 2005). Cette solution trouve surtout sa pertinence pour répondre à des enjeux spécifiques et à court terme (p. ex., revoir une structure salariale ou concevoir des descriptions de poste), laissant la responsabilité à la PME de s'approprier ces nouveaux dispositifs.

#### *Sous-traitance*

Quant à la sous-traitance de certaines activités de RH, bien que coûteuse, elle permet un accès à des économies d'échelle (Ghassemieh et collab., 2005).

Il demeure que l'offre de services est variable selon les industries et la PME ne sera pas propriétaire des connaissances développées pour son organisation. Il s'agit d'une relation qui comporte ses propres tensions du fait que la raison d'être de cette sous-traitance est de tirer profit des lacunes en matière de GRH de son client. Pourtant, la qualité des services RH augmentera avec la compétence du dirigeant, alors de moins en moins dépendant de la relation de sous-traitance (Wallo et Kock, 2018). Par ailleurs, pour assurer son succès en PME, la sous-traitance de services RH nécessiterait une grande confiance entre les deux partenaires, des valeurs partagées, une grande communication et un fort engagement mutuel (Wallo et Kock, 2018). Il s'agit là de conditions gagnantes potentiellement difficiles à atteindre dans un contexte de crise de la main-d'œuvre.

#### *Embauche d'une ressource à l'interne spécialisée en GRH*

Alors que ces deux options relèvent d'un partenariat externe, certaines PME embaucheront une ressource à l'interne spécialisée en GRH. Il s'agirait d'ailleurs d'un déterminant important de l'adoption de nouvelles pratiques RH, plus précisément lorsqu'il s'agit d'une personne professionnelle avec de l'expérience (Urbano et Yordanova, 2008). Une subvention est possible auprès de Services Québec pour financer 50 % du salaire à l'embauche d'un directeur des ressources humaines (DRH) pendant une période de 12 mois, sous certaines conditions. Toutefois, d'ordre général, les professionnels en RH détenant une expertise avancée travaillent pour des PME d'au moins une centaine d'employés (Ghassemieh et collab., 2005), ce qui a lieu de laisser sur leur faim les petites entreprises, qui représentent, rappelons-le, un peu plus de 60 % des emplois au Québec.

#### *Coopératives d'employeurs*

Pour répondre aux défis croissant touchant la main-d'œuvre, le modèle coopératif d'employeurs s'est présenté comme une voix prometteuse. Le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre exacerbe les besoins en matière de GRH auprès de PME qui n'ont pas pour autant accès à du soutien répondant à leurs besoins ni des ressources suffisantes pour en obtenir. Le projet de coopératives d'employeurs comporterait l'avantage de cibler les

PME qui ont des besoins criants sans atteindre la masse critique nécessaire pour justifier l'embauche d'une ressource à temps complet. D'autant plus que la création de coopératives d'employeurs pourrait bénéficier du financement gouvernemental pour l'embauche d'un DRH, lequel partagerait son temps auprès des différentes PME membres. Alors que les PME ont aussi l'option de se tourner vers les firmes de consultation ou la sous-traitance, la coopérative d'employeurs présente les avantages de se détacher d'une recherche de lucrativité, de permettre des économies d'échelle et de viser la pérennité du service.

### **1.3 Les tensions et paradoxes**

La présence de tensions a précédemment été relevée, autant à travers l'étude de la GRH que des coopératives.

D'abord, la GRH comporterait son lot de paradoxes, notamment en raison du pluralisme et de la diversité de points de vue qu'elle implique nécessairement (Aust et collab., 2017). Ces paradoxes se manifesteront notamment à travers la relation d'emploi qui unit un employeur et des employés ayant chacun des intérêts, des préférences et des conditions d'emploi qui leur sont propres. En contexte de coopérative (Audebrand, 2017, Audebrand et collab., 2017), le double rôle de propriétaire et de bénéficiaire des parties prenantes explique la nature paradoxale de ces organisations.

Il va de soi que la combinaison de la GRH et du modèle coopératif par le biais du projet de coopératives d'employeurs allait tout autant être le terrain de tensions et de paradoxes. Ce contexte présageait le besoin de négociation et de renégociation des modalités du projet de coopératives d'employeurs. En effet, un paradoxe n'est pas quelque chose qui se résout, mais plutôt quelque chose qui se gère. Cette capacité d'ambidextrie se définit par l'intégration simultanée de deux polarités d'une même tension (Simsek et collab., 2009).

## **2. Méthodologie**

Au cours de cette recherche-action, l'équipe de recherche a été partie prenante des apprentissages ayant orienté le déroulement du projet. Ces

apprentissages sont relevés à partir des points pivots dans le déploiement du projet : face à une impasse ou à un ralentissement, un constat ou de nouvelles connaissances ont motivé les ajustements des façons de faire.

Différentes techniques de collecte de données ont permis de documenter le déroulement du projet :

1. *L'observation participante* : La principale technique de collecte d'informations a été l'observation participante. La coordonnatrice du projet a travaillé en étroite collaboration avec les chercheurs, qui ont participé à différentes réunions, notamment celles du comité de suivi du projet;
2. *Des entretiens individuels semi-structurés* : Ils ont été réalisés auprès d'une dizaine d'acteurs du projet. Dans ces entretiens, il pouvait être question des enjeux du milieu et de l'avancement du projet;
3. *Des entretiens de groupe* : Quatre entretiens de groupe ont ponctué le déroulement du projet. Les deux premiers se sont tenus auprès de membres d'une association de professionnels et de propriétaires de PME dans leur secteur d'activité. Ces groupes de discussion avaient pour objectif de documenter leurs besoins en matière de GRH ainsi que les stratégies leur permettant d'y répondre. Un autre groupe de discussion s'est tenu avec des dirigeants de PME prospectés pour la création d'une coopérative d'employeurs. Il a été question des avantages, des inconvénients, de leur potentiel regroupement ainsi que des risques et opportunités associés à la poursuite de ce projet associatif. Un dernier groupe de discussion a rassemblé les directions régionales de la CDRQ afin d'échanger sur les stratégies de promotion utilisées et sur les obstacles dans le déroulement du projet.

### 3. Résultats

#### 3.1 Le déroulement du projet

Le projet de développement s'est échelonné sur trois ans et envisageait la création et le suivi d'une dizaine de coopératives d'employeurs, le tout supporté par le travail d'une personne chargée de projet travaillant à temps complet et de ses nombreux collaborateurs. La formule « coopérative d'employeurs » s'est ajustée tout au long du processus pour répondre aux enjeux

rencontrés et aux apprentissages que le comité de suivi en a tirés. Les groupes de dirigeants de PME sélectionnés devaient être prêts à investir du temps à titre de parties prenantes de la coopérative, ce qui impliquait également des ressources financières. L'idée était de soutenir une démarche de création d'une coopérative au sein de laquelle les professionnels en RH offriraient des services de développement structurés et structurants qui amélioreraient les pratiques en GRH des dirigeants de PME.

Au cours des trois années du projet, le CQCM a forgé une entente de collaboration avec la CDRQ, qui dispose d'une expertise poussée du fonctionnement des coopératives. Cette équipe travaillait à la promotion et à la représentation auprès de différents intervenants de développement économique régional et sectoriel. Ce partenaire a collaboré à de nombreux webinaires réalisés auprès d'entreprises et de partenaires de développement économique afin de faire la promotion du projet.

Peu de temps après le lancement du projet, la pandémie de COVID-19 a causé un remaniement du projet de manière à réaliser des représentations en virtuel. Au total, 47 événements de représentation ont été organisés (en mode virtuel ou hybride), impliquant la participation d'environ 660 personnes.

Après la pandémie, une tournée a également été faite en région dans une dizaine de villes afin de rencontrer des acteurs du terrain. Au fil de ces représentations, plusieurs ajustements ont été apportés au contenu afin de veiller à la compréhension de l'innovation proposée. Des outils (dont un prédiagnostic RH) ont également été élaborés afin de faciliter l'analyse de besoins des entreprises ainsi que leur jumelage dans une éventuelle coopérative d'employeurs.

Dans la dernière année, un groupe pilote a vu le jour, sans pour autant se concrétiser par la création d'une coopérative d'employeurs. À la suite d'une activité de représentation dans une région du Québec, près d'une dizaine d'entreprises ont répondu au prédiagnostic. Cinq entreprises ont été invitées à se réunir et des scénarios de montage financier leur ont été présentés. Seulement trois entreprises ont maintenu leur intérêt envers le projet, ce qui a été jugé insuffisant pour aller de l'avant. En ajustant certaines

attentes, la MRC a collaboré pour identifier de nouvelles entreprises afin de combler le manque de partenaires. Toutefois, au moment de signer une entente de création de coopérative, toutes les entreprises ont décliné leur participation.

L'ensemble des partenaires au projet de coopératives d'employeurs ont tiré des apprentissages de cette démarche. Certains envisageaient de poursuivre la prospection auprès de collaborateurs potentiels dans deux secteurs d'activité spécifiques.

### 3.2 Le projet de création de coopératives d'employeurs en quatre enjeux majeurs

Les trois années du projet ont été marquées par quatre principaux enjeux. Dans la figure 1, nous les déclinons par phase selon la perspective de l'équipe du CQCM : de la prise de contact avec des entreprises pouvant potentiellement former une coopérative d'employeurs jusqu'à la formalisation d'un regroupement. L'équipe du CQCM et ses partenaires ont réagi à ces enjeux en apportant des ajustements dans la manière de : 1) présenter le projet, 2) justifier le regroupement, 3) regrouper les organisations, et 4) définir la raison d'être du regroupement.

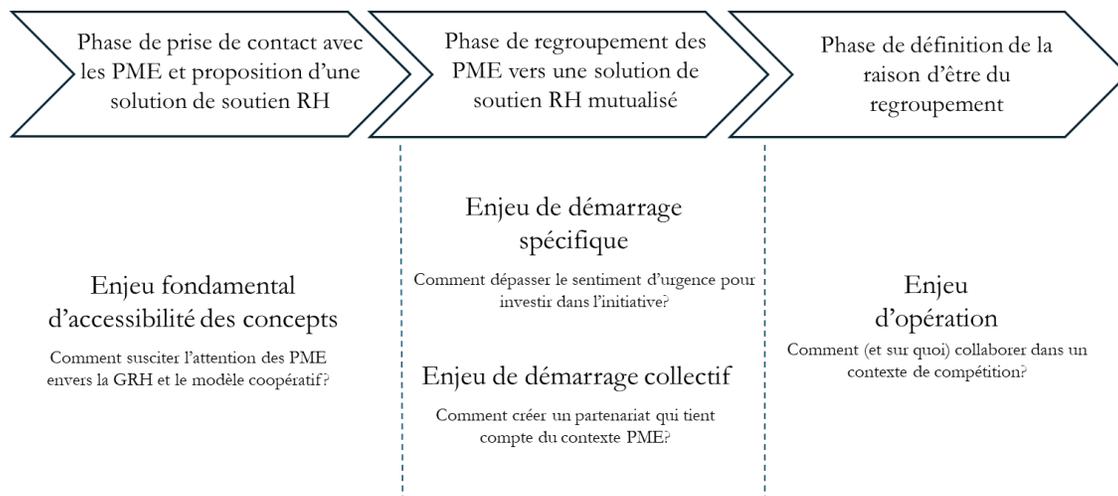


Figure 1 – Chronologie d'émergence des enjeux

#### 3.2.1 Enjeu fondamental : démystifier l'initiative

Le premier enjeu est de nature fondamentale. Il était ardu pour le CQCM de capter l'attention des PME, dans la mesure où celles-ci étaient étrangères avec les principaux concepts du projet. Les PME ne semblaient pas se reconnaître lorsqu'on leur présentait la possibilité d'obtenir du soutien pour développer leurs pratiques de GRH. Il faut dire que les connaissances théoriques en matière de GRH proviennent surtout de la grande entreprise et ne se collent pas au contexte de proximité d'organisations de cette taille. Le vocabulaire technique de la GRH peut sembler a

priori incompatible avec le contexte des PME, lequel requiert une grande flexibilité.

Toutefois, en présentant le projet de coopératives d'employeurs comme une réponse ajustable à leur réalité et à leurs problèmes, le CQCM trouvait plus facile de capter leur attention. Par ailleurs, les dirigeants de PME sont peu familiers avec le modèle coopératif. En effet, la majorité des entreprises ciblées fonctionnait sous un modèle corporatif. Ce cadre de référence semblait nuire à la capacité des PME de se projeter dans une relation de partie prenante propre aux coopératives. Aux

yeux du CQCM, la possibilité de partager les ressources devait être attrayante. Or, pour les PME, cela se présentait comme un objet d'incertitude et, possiblement, de découragement, vu l'absence de référent.

Une meilleure préparation des organisations exposées à la solution est apparue nécessaire afin de leur permettre d'en saisir l'essence, pour ensuite pouvoir en évaluer la pertinence. Les principes de la GRH ainsi que ceux de la gouvernance coopérative ont ainsi été ajoutés aux activités de représentation, à titre de préalable à la présentation du projet. Les activités de représentation ont donc adopté un ton avant tout pédagogique de manière à inclure des objectifs de sensibilisation à l'égard de la GRH comme discipline offrant des outils pour faire face aux enjeux de main-d'œuvre et à l'égard du fonctionnement d'une coopérative comme solution à des enjeux collectifs.

### 3.2.2 Enjeu de démarrage singulier : investir malgré la pression

Le deuxième enjeu concerne le démarrage du projet de la perspective des enjeux singuliers de chaque organisation. Tout au long du projet, il a été nécessaire de distinguer la coopérative d'employeurs des autres solutions vers lesquelles une PME peut se tourner pour obtenir du soutien en RH. L'offre de soutien doit donc être observée sous la perspective des particularités de la PME.

En effet, la gestion des PME serait influencée par différents effets de « taille » : l'effet de grossissement et de microcosme. Cela se traduit par une attention accrue pour des solutions exigeant moins de ressources, mais qui, en contrepartie, sont susceptibles d'apporter un soulagement seulement à court terme. Cela est d'ailleurs observé en sous-traitance de services RH, où l'accent a tendance à être mis sur les activités permettant « d'éteindre des feux », plutôt que de réaliser du développement stratégique (Wallo et Kock, 2018). Or, comme la coopérative d'employeurs demande justement un investissement en temps au moment de son démarrage afin d'orchestrer la gouvernance, ce facteur a été identifié comme un obstacle par l'équipe de projet.

Pour répondre à cet enjeu, l'équipe s'est affairée à offrir une estimation rigoureuse du temps et des ressources nécessaires pour les dirigeants de PME. En se démontrant compréhensive envers le mode de fonctionnement des PME, l'équipe a adopté une orientation visant à réduire au minimum la charge portée par les PME. Elle a ainsi dû se pencher sur l'identification des besoins en GRH auxquels il était réaliste et pertinent de répondre en s'ajustant à la réalité concrète des PME, tout en ouvrant la possibilité d'impliquer d'autres parties prenantes au sein de la coopérative afin de réduire la charge de gestion (p. ex., membres provenant d'associations sectorielles).

### 3.2.3 Enjeu de démarrage collectif : miser sur la combinaison la plus sûre

Le troisième enjeu concerne également le démarrage du projet, mais sous une perspective collective. Il y est question de la manière de regrouper des dirigeants de PME. Plusieurs options se présentaient : regrouper des dirigeants de PME d'un même secteur d'activité, de secteurs différents ou de secteurs complémentaires. Ces trois formes de regroupement apportaient chacune des inconvénients :

- Les entreprises d'un même secteur se trouvent à être en compétition sur le marché de l'emploi;
- Des entreprises de secteurs différents, même si elles sont complémentaires (p. ex., en raison de leur saisonnalité), complexifient le travail du professionnel en RH. En effet, l'hétérogénéité des types d'emploi concernés par la GRH vient limiter les possibilités d'économie en lien avec le partage de pratiques RH.

Devant la difficulté de simplement identifier des entreprises intéressées par le projet, on a d'abord tenté de regrouper des entreprises de secteurs différents. Toutefois, considérant le fort besoin d'avoir un lien de confiance en raison de l'incertitude associée au projet, cette position a été revue pour finalement mettre de l'avant le souhait de regrouper des organisations d'un même secteur d'activité. La possibilité de partenariat avec un partenaire du milieu (p. ex., une association sectorielle) était également susceptible de combler un besoin d'unité, en plus de réduire certaines incertitudes grâce à l'expérience en gestion associative.

### 3.2.4 Enjeu d'opérationnalisation : définir une offre de services

Finalement, le quatrième enjeu concerne le démarrage d'une coopérative d'employeurs. Le modèle coopératif en lui-même demande une forte collaboration qui doit être mise à profit pour aider les dirigeants à répondre à leurs enjeux de main-d'œuvre. Or, comme mentionné précédemment, cet enjeu de main-d'œuvre place les PME en compétition les unes avec les autres. Il était donc nécessaire de préciser la portée des services RH offerts par la coopérative de manière à éviter d'alimenter les sphères pour lesquelles les organisations sont en compétition. Cela aurait entre autres été le cas si un professionnel en RH avait eu le mandat de réaliser du recrutement auprès de candidats pouvant être intéressés par des emplois dans plusieurs organisations membres.

Cet enjeu aura teinté le rôle attribué aux coopératives d'employeurs. Afin de faciliter la réconciliation de la tension entre le collectif et l'individuel, les services offerts devaient miser surtout sur l'accompagnement en matière de développement organisationnel, plutôt que sur une offre de services administratifs en matière de d'employeurs. Plutôt que d'apporter des solutions opérationnelles à chaque PME, la coopérative devait avoir pour rôle d'encadrer l'échange d'idées, de favoriser les apprentissages de chacune de ces PME en lien avec la GRH et d'accompagner le changement dans leur pratique de GRH.

### 3.3 Des enjeux révélateurs de tensions

Le cadre des tensions et paradoxes offre des clés de compréhension permettant d'éclairer la difficulté du CQCM à mettre sur pied ses coopératives d'employeurs. Le principe même du paradoxe est qu'il ne s'agit pas d'un problème à résoudre (Smith et Lewis, 2011). En ce sens, même lorsqu'une tension est en apparence résolue, celle-ci est susceptible de refaire surface. C'est d'ailleurs ce que nous pouvons observer en analysant le déroulement du projet à la lumière de certaines tensions qui se sont particulièrement manifestées.

En distinguant les quatre enjeux à la lumière des tensions qu'ils sous-entendent, il est possible de relever deux paradoxes qui se sont manifestés de manière

plus prononcée : le paradoxe de l'appartenance et celui de l'apprentissage.

D'abord, le paradoxe de l'appartenance oppose l'autonomie à la collaboration – autrement dit, le besoin d'affiliation se présente simultanément au besoin d'indépendance. Le paradoxe de l'apprentissage, lui, oppose la stabilité (le *mainstream*) au changement (l'alternative) et permet l'ajustement de connaissances antérieures et stables à une réalité future et incertaine (Smith et Lewis, 2011). Les manifestations de ces deux tensions ont évolué avec le déroulement du projet, ce qui montre le caractère « non solvable » d'un paradoxe.

#### 3.3.1 Paradoxe de l'appartenance

La première tension relève du paradoxe de l'appartenance, soit le rapport entre l'individuel et le collectif. Les deux thèmes clés du projet (la GRH et la coopérative) symbolisent ces deux pôles. Les pratiques de GRH permettent à une organisation de s'adapter à des enjeux qui lui sont propres, alors que le principe de coopérative implique plutôt une affiliation nécessaire à la réalisation d'un objectif partagé.

La négociation de ce paradoxe a évolué au cours du projet, alors que le volet coopératif se mariait d'abord aux enjeux de RH en trouvant une légitimité dans la crise de pénurie de main-d'œuvre – autrement dit, dans le fait d'être touché par des enjeux similaires de main-d'œuvre. Toutefois, ce paradoxe refaisait surface au moment de la définition de la raison d'être de la coopérative : il demeurait qu'il s'agit d'organisations en compétition les unes avec les autres sur le marché de la main-d'œuvre. La délimitation du mandat devait donc miser sur du codéveloppement dans lequel les gains seraient partageables.

#### 3.3.2 Paradoxe de l'apprentissage

La seconde tension relève du paradoxe de l'apprentissage, qui concerne le rapport entre la théorie et la pratique, plus précisément la transposition des connaissances stables relatives à la GRH et aux coopératives vers le contexte spécifique de cette initiative. La négociation de ce paradoxe est visible

à travers le besoin de se référer à des cadres légitimes, soit en matière de GRH et de coopératives, ce qui procurait de la légitimité à l'initiative auprès des instances gouvernementales.

Or, pour assurer l'adhésion par les dirigeants de PME, il a été nécessaire d'adapter ces concepts au contexte pratique. Alors que la GRH renvoie généralement à des politiques et à des processus tangibles, il a été nécessaire de s'ouvrir à une conception de la GRH plus large. Alors que la coopérative implique une réponse à des besoins

individuels par la collaboration, il a été nécessaire d'accepter que le regroupement vise d'abord à répondre aux besoins de manière indirecte, à travers une vision de développement.

Le modèle intégrateur (voir figure 2) présente les quatre enjeux relevés dans la section précédente. Ceux-ci s'articulent à travers deux axes représentant les tensions des deux paradoxes. Les enjeux ayant mené à des ajustements dans le projet s'inscrivent à l'intersection de ces tensions.

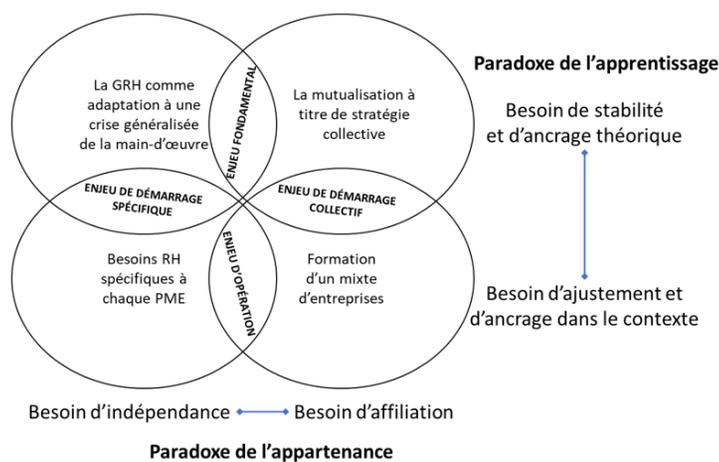


Figure 2 – Articulation des enjeux autour des paradoxes de l'apprentissage et de l'appartenance

#### 4. Discussion

Cet article a présenté le cas d'un projet mené par le CQCM ayant pour objectif la mise sur pied de coopératives d'employeurs. Ce cas permet de contribuer à la documentation d'initiatives d'amélioration de soutien offert aux PME. En effet, certains des apprentissages tirés de ce projet sont susceptibles d'être transposables à d'autres projets ayant pour objectif de soutenir les PME qui éprouvent des difficultés en matière d'attraction, de rétention ou de motivation de la main-d'œuvre.

Ce cas souligne les difficultés exacerbées des PME en période de crise de main-d'œuvre. Non seulement ces entreprises sont-elles débordées par ces enjeux, mais il leur est d'autant plus difficile d'obtenir du soutien susceptible de répondre à leur besoin de concilier les priorités opérationnelles et à la nécessité d'investissement du temps dans le développement de pratiques de GRH.

Plus spécifiquement, les différents ajustements dans la mise en œuvre du projet de coopératives d'employeurs ont été analysés en mettant en évidence les enjeux et apprentissages les ayant motivés. Cette analyse a permis un découpage du projet en trois différentes phases, soit la compréhension fondamentale de celui-ci, son démarrage et son opérationnalisation. Quatre enjeux ont été identifiés :

- La première phase a été associée à un enjeu relevant de la traduction des fondements du projet auprès des acteurs concernés;
- La deuxième phase a vu émerger des enjeux relatifs au diagnostic des besoins en RH propres à chaque organisation partenaire et, simultanément, à la configuration du regroupement d'organisations;
- La dernière phase comportait un enjeu de définition de la raison d'être de la coopérative d'employeurs.

Nos analyses proposent que ces enjeux expriment la présence de tensions, laquelle émane de la complexité du contexte et du contenu de ce projet. Conformément à ce qui a été soulevé dans la littérature en GRH et sur les coopératives, la diversité des perspectives impliquées ne peut que faire émerger des contradictions et, donc, des tensions. Plus précisément, les tensions relevées dans le projet du CQCM sont propres à l'appartenance et à l'apprentissage. Nos analyses montrent une interaction entre ces deux tensions qui relève de l'évolution de celles-ci, avec l'apparition de nouveaux éléments contextuels. En effet, il a été possible d'observer la progression du paradoxe de l'appartenance à travers les phases du projet. Celui-ci s'est d'abord manifesté d'un point de vue théorique, sous la perspective de l'équipe de projet qui a « créé » le principe de coopératives d'employeurs. Plus le projet avançait, et avec l'ajout de nouveaux acteurs (les PME potentiellement intéressées), ces mêmes concepts ont dû être ajustés. Ceux-ci ont pu prendre une forme plus ancrée dans la réalité des acteurs auprès de qui on tentait d'appliquer le concept de coopérative d'employeurs. Le paradoxe de l'appartenance a émergé une seconde fois avec l'implication de nouveaux acteurs, ce qui a permis également un nouvel épisode de gestion de celui-ci.

Il y a lieu de souligner l'absence de manifestation marquée du paradoxe organisant (opposant notamment la structure et la flexibilité) et du paradoxe lié à la performance (opposant notamment gain quantitatif et gain qualitatif) (Smith et Lewis, 2011). Comme l'ambidextrie se manifeste notamment de manière cyclique, le projet était-il simplement dans une phase de latence de ces deux paradoxes? Ceux-ci se seraient-ils exprimés davantage dans les étapes suivant la création avérée d'une coopérative?

## Conclusion

En conclusion, il y a lieu de s'interroger à savoir si la forme coopérative (plutôt que, par exemple, une entreprise privée, une alliance ou un OSBL) était l'entité la mieux adaptée pour atteindre les objectifs du projet. L'implication de multiples parties prenantes (dont des dirigeants de PME) dans la conception même du projet aurait-elle accéléré les différents apprentissages réalisés tout au long de celui-ci?

Il demeure que la PME se distingue par l'importance de la proximité comme principe organisant : toute forme de soutien doit en tenir compte. Autrement dit, il est primordial d'avoir une lentille « PME » pour offrir du soutien qui fera véritablement écho aux organisations ciblées.

## RÉFÉRENCES

- Alliance Coopérative Internationale (ACI). (2018). *Identité coopérative et avantage concurrentiel*. <https://www.ica.coop/fr/icett/cooperative-identity-key-competitive-advantage#:~:text=Elle%20affirme%20qu%20%80%99une%20coop%20C3%A9rative%20est%20une%20association%20autonome,travers%20une%20entreprise%20d%20C3%A9tenu%20collectivement%20et%20contr%20C3%B4%20C3%A9%20d%20C3%A9mocratiquement>
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 365-393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Audebrand, L. K., Camus, A. et Michaud, V. (2017). A mosquito in the classroom: Using the cooperative business model to foster paradoxical thinking in management education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216-248. <https://doi.org/10.1177/1052562916682552>
- Aust, I., Brandl, J., Keegan A. et Lensges, M. (2017). Tension in managing human resources: Introducing a paradox framework and research agenda. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (dir.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (p. 413-433). Oxford University Press.
- Bryson, A. et White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the Great Recession. *ILR Review*, 72(3), 749-77. <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>
- Carroll, M., Smith, M., Oliver, G. et Siring, S. (2008). Recruitment and retention in front-line services: The case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00076.x>

- Ghassemieh, G., Thach, E. et Gilinsky, A. (2005). Does my business need a human resources function? A decision-making model for small and medium-sized firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 25-36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-01-2005-B003>
- Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x>
- Harney, B., et Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of hrm in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Brian H, Gilman M., Mayson S. et Raby S.(2022) Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196, <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2022). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2022*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2022#s2.1>
- Lengnick-Hall, M. L., Beck, T. E. et Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Management Review*, 21(3), 243-255. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Mahé De Boislandelle, H. (1996, octobre). *L'effet de microcosme en PME*. Congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières (Québec).
- Marchesnay, M. (2008). Proximités et singularités des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (p. 81-104). Lavoisier.
- Marchington, M., Carroll, M. et Boxall, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5-22. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.TB00102.X>
- Robert-Huot, G. (2023). *Le changement dans la pratique de la gestion des ressources humaines en situation de proximité : l'étude ethnographique d'une PME* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/16946/1/D4386.pdf>
- Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J. F. et Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 281-403. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Statistique Canada. (2022). *Situation et attentes des entreprises du Québec, deuxième trimestre de 2022*. Gouvernement du Canada. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/situation-attentes-entreprises-quebec-deuxieme-trimestre-2022>
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>
- Torrès, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/ Small Business*, 2, 1-12. <https://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>
- Urbano, D., et Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of hrm practices in tourism smes in spain: an exploratory study. *Service Business : An International Journal*, 2(3), 167-185. <https://doi.org/10.1007/s11628-007-0033-z>
- Wallo, A. et Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47(5), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>

## Dossier spécial

## Effets de l'accès au financement sur la performance des PME féminines au Congo

Jacqueline Offele Okopoue<sup>a</sup>, Elfy Déba Bangagnan Yanga<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1797>

**RÉSUMÉ.** Les problèmes liés à l'accès au crédit sont au cœur des débats dans le monde en général et en Afrique en particulier. Ainsi, cet article a pour objectif d'analyser les effets de l'accès au financement sur la performance des petites et moyennes entreprises (PME) féminines en République du Congo. Pour y parvenir, nous avons utilisé les données primaires de 11 105 entreprises, issues du Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans (RTPMEA) réalisé par l'Institut national de la statistique (INS, 2017) de la République du Congo en 2017. À cet effet, les estimations sont basées sur la méthode des doubles moindres carrés des variables instrumentales. Les résultats obtenus montrent que l'accès au financement est un facteur favorable pour la performance des entreprises féminines au Congo et donne lieu à des recommandations de politique économique d'inclusion, de formation et d'incitation.

**Mots clés :** Financement, PME, femmes, Congo, performance

**ABSTRACT.** *The issues related to access to financing are central to debates worldwide, especially in Africa. This article aims to analyze the effects of access to financing on the performance of female small and medium enterprises (SMEs) in the Republic of Congo. To achieve this, we used primary data from 11,105 businesses from the "Recensement" (census) of very small, small and medium enterprises and self-employed workers, conducted by the "Institut nationale de la statistique" (INS, 2017) of the Republic of Congo in 2017. The estimates are based on the instrumental variables two-stage least squares method. The results obtained show that access to financing is a favourable factor for the performance of female businesses in the Congo and lead to recommendations of economic policy for inclusion, training, and incentive.*

**Keywords:** *Financing, SME, women, Congo, performance*

### Introduction

L'entrepreneuriat serait considéré comme une stratégie de croissance économique favorable au bien-être de la société (Bentancor, 2022). Les femmes entrepreneures semblent des facteurs clés du développement des entreprises et de la croissance économique dans le monde (Ali et collab., 2019; World Economic Forum, 2018; Naidu et Chand, 2017). Ainsi, Ingalagi et ses collègues (2021)

montrent que l'entrepreneuriat féminin soutient l'économie, améliore les possibilités d'éducation et d'autres préoccupations familiales, et influence même le statut social des femmes dans la société. D'ailleurs, le taux le plus élevé d'activités entrepreneuriales des femmes se trouve en Afrique (24 %), les taux les plus bas en Asie du Sud-Est (11 %) et en Europe (9 %) (Assi-Okoué et Kouassi, 2020). Selon Berger (2020), l'entrepreneuriat féminin en

<sup>a</sup> Enseignante chercheure, Université Marien Ngouabi, Faculté des sciences économiques, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo)

<sup>b</sup> Enseignante chercheure, Université Marien Ngouabi, Faculté des sciences économiques, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo)

Afrique a contribué de 7 à 9 % au PIB du continent, soit 150 à 200 milliards de dollars.

Cependant, les femmes entrepreneures font face à des contraintes qui les empêcheraient de promouvoir leurs activités, par exemple l'accès au financement (Akouwerabou, 2020; Anambane et Adom, 2018; Rosca et ses collègues, 2020). Un rapport sur l'entrepreneuriat féminin publié par la Commission économique pour l'Afrique (CEA, 2019) souligne que les entreprises soumises à des contraintes financières sont moins susceptibles d'innover et de saisir les opportunités, en plus d'être moins performantes. En effet, cette situation porte atteinte à l'objectif de développement durable (ODD8.3) des Nations unies, qui consiste à promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat ainsi que la créativité et l'innovation, pour stimuler la croissance des microentreprises et des PME et pour faciliter leur intégration dans le secteur formel, y compris l'accès aux services financiers. À cet effet, l'accès au financement est essentiel pour aider les femmes à devenir des entrepreneures d'opportunité (Sethi et Acharya, 2018).

Selon une étude de la Banque africaine de développement (BAD, 2009), les femmes sont proportionnellement désavantagées quant à l'accès au financement en Afrique et le taux de rejet des demandes de crédit des femmes aurait doublé par rapport à celui des hommes (Mors et ses collègues, 2019). Deux études réalisées en République du Congo par la BAD (2009 et 2023) montrent que l'accès au financement constitue l'un des déterminants majeurs pour leur développement. Les entreprises féminines représentent 20,44 % des microentreprises du pays, avec un rôle capital sur le développement (MPMEASI et INS, 2017). Ces dernières profitent à l'économie nationale en réduisant la pauvreté, les inégalités et le chômage, c'est-à-dire aident les populations à satisfaire leurs besoins fondamentaux.

Les résultats du Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans (RTPMEA) de 2017 au Congo révèlent que, sur 2 270 femmes entrepreneures, 342 ont obtenu le crédit (soit 15,07 %), contre 8 835 hommes, dont

1 631 ont obtenu le crédit (soit 18,46 %). Cette faible part de l'accès au crédit accordé aux femmes influencerait sur leur performance entrepreneuriale (Djodjo, 2021). Au Congo, il existe un cadre institutionnel et légal d'accès au financement, par exemple le Fonds d'impulsion, de garantie et d'accompagnement (FIGA) des PME et artisanat pour améliorer la performance des PME. Ce dernier ne serait pas favorable à l'amélioration des problèmes de leur performance. Le résultat pour la facilité de faire des affaires reste parmi les plus faibles au Congo, qui occupe, le 180<sup>e</sup> rang sur 190 au monde (Doing Business, 2021).

La relation entre l'accès au crédit et la performance des PME fait l'objet d'une controverse à la fois théorique et empirique.

Sur le plan théorique, ce sujet peut être expliqué par deux groupes: les approches basées sur les marchés parfaits et celles basées sur les marchés imparfaits. En ce qui concerne le premier groupe, il prend appui sur la théorie de l'intermédiation financière. Cette dernière explique comment l'accès au financement favorise les activités des PME (Gaud et Jani, 2002; Gurley et Shaw, 1960; Modigliani et Miller, 1958). Le second groupe est soutenu par la théorie de l'asymétrie de l'information, qui stipule que le manque d'information entre l'entrepreneur et le banquier est l'une des sources d'obstacles à l'accès au crédit des PME (Akerlof, 1970; Stiglitz et Weiss, 1981).

Sur le plan empirique, les travaux traitant de l'accès au financement et de la performance des PME sont répartis en trois groupes. Dans le premier groupe, Bentancor (2022) ainsi que Haguma Mushigo et ses collègues (2019) montrent que l'accès au financement par crédit bancaire aurait des effets positifs sur la performance des PME. Chez le deuxième groupe, les effets seraient négatifs sur la performance des PME (Lekouka, 2021). Enfin, pour le dernier groupe, l'accès au crédit bancaire n'aurait pas d'effets sur la performance des PME (Ndombi Avouba, 2022).

Une exploration des études théoriques et empiriques citées ci-dessus nous permet de constater une diversité de résultats et que le débat demeure

ouvert. Ainsi, toutes ces préoccupations intègrent la problématique de ce travail, qui se résume à la question suivante : Quels sont les effets de l'accès au financement sur la performance des PME féminines au Congo ?

Ce travail a donc pour objectif d'analyser ces effets. L'hypothèse soutenue est que l'accès au financement a des effets positifs sur la performance des PME féminines au Congo, mais qu'il reste marginal pour les femmes.

Outre la partie introductive, cet article comportera quatre sections : une revue de la littérature; la méthodologie; la présentation et l'interprétation des résultats; la conclusion et des recommandations de politique économique.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1 Revue théorique

La littérature économique révèle l'existence de deux approches, à savoir l'approche axée sur les marchés parfaits et l'approche portant sur les marchés imparfaits.

La première approche est classée en deux catégories : d'une part, l'accès au financement est un moyen qui favorise la performance des entreprises. Cet accès facilite la recherche et le développement de nouvelles idées et technologies. Les entreprises peuvent ainsi investir dans des innovations qui les différencient de la concurrence et améliorent leurs produits ou services, ce qui peut conduire à une meilleure performance à long terme.

D'autre part, l'endettement des entreprises, particulièrement les PME, alourdit leur performance. En effet, les PME peuvent faire face à des charges financières importantes, ce qui peut réduire leur marge bénéficiaire nette. Si ces paiements deviennent excessifs par rapport aux revenus, cela peut mettre en péril la stabilité financière de l'entreprise.

*L'accès au financement comme facteur favorisant la performance des entreprises (marchés parfaits)*

La première approche s'articule autour de trois théories, à savoir : les théories du financement hiérarchique, de l'intermédiation financière et du cycle de vie.

1. *La théorie du financement hiérarchique* soutient l'idée selon laquelle l'entreprise en croissance se caractérise par un besoin de financement et que l'endettement apparaît comme source de financement la plus appropriée. Développé par Donaldson (1961), puis par Myers et Majluf (1984), cette théorie reste attachée à l'idée d'une privation d'accès des PME aux marchés financiers du fait de leurs contraintes. L'ordre de financement choisi est justifié par la classification des modes de financement à disposition des entreprises, selon leurs ordres de préférence. Cette théorie est fondée sur la prise en compte de l'asymétrie de l'information et des investissements qui existent entre les acteurs internes de l'entreprise (propriétaires, dirigeants) et ses acteurs externes (crédit bancaire et sociétés de crédit-bail). Les différents dirigeants des entreprises adoptent un mode de financement qui, à l'origine, minimise les coûts associés à l'asymétrie de l'information et ils préfèrent le financement interne aux modes de financement externes (Adair et Adaskou, 2011; Allini et ses collègues, 2017; Cassar et Holmes, 2003; Ziane, 2004).
2. *La théorie de l'intermédiation financière* (ou des cycles financiers) stipule qu'une économie peut se financer par ses propres moyens ou qu'elle peut recourir à des fonds extérieurs. Développée par Gurley et Shaw (1960), elle montre que l'intermédiation financière s'interpose entre les agents ayant la capacité de financement (les prêteurs) et les agents ayant des besoins de financement (emprunteurs). Par transposition, cette théorie tente de montrer que les PME ne disposent pas des ressources financières nécessaires pour dynamiser leurs activités. À cet effet, le recours à l'emprunt est donc opportun pour combler leur déficit financier, car il peut avoir des effets positifs sur la performance des PME.

3. *La théorie du cycle de vie* de Berger et Udell (1998) est fondée sur l'hypothèse selon laquelle un mode de financement (interne ou externe) de l'entreprise est choisi selon la phase de développement dans laquelle elle se trouve. Dans une première séquence, l'entreprise consomme ses propres ressources tout simplement parce qu'elle fait face à d'énormes difficultés d'octroi du crédit bancaire, du fait de l'asymétrie de l'information. L'augmentation de son activité nécessite un accroissement considérable de ses besoins financiers, ce qui la conduit à opter pour un autre type de financement facilité par la production de garanties plus considérables (La Rocca et collab., 2011).
2. *La théorie du rationnement du crédit*, développée par Stiglitz et Weiss (1981), montre qu'il y a rationnement du crédit lorsque l'emprunteur est disposé à accepter les conditions de prêt établies par le prêteur même si celui-ci dispose des ressources suffisantes et que les entreprises peuvent se voir refuser des prêts. Cela signifie que certains emprunteurs sont contraints par les lignes de crédit fixées qu'elles ne doivent pas dépasser sous aucun prétexte, et que d'autres sont purement refusés (Hellman et Stiglitz, 2000). Pour Baltensperger (1978), le rationnement du crédit est possible lorsque certains emprunteurs (entreprises) obtiennent du crédit des prêts, tandis que d'autres n'en obtiennent pas, même si l'emprunteur est prêt à payer des taux d'intérêt élevés et à fournir plus de biens en garantie substantielle. D'autre part, Jin et Zhang (2019) pensent que l'une des caractéristiques des marchés du crédit est que les emprunteurs sont parfois rationnés quant au montant qu'ils peuvent emprunter, ce qui les différencie des autres marchés. Ces derniers indiquent que le rationnement du crédit dans les entreprises est le résultat du choix rationnel des banques dans un but de maximisation du profit.

*L'endettement des entreprises comme facteur alourdissant leur performance (marchés imparfaits)*

La seconde approche prend appui sur les imperfections du marché, qui peuvent générer un rationnement du crédit et traduire certaines formes de discrimination envers d'autres demandeurs de prêts. Cette idée sous-tend aussi trois théories : les théories de l'asymétrie de l'information, du rationnement du crédit et des contrats.

1. *La théorie de l'asymétrie de l'information* établit un lien entre le comportement financier des entreprises conçues comme des entités contractuelles au sein desquelles les agents n'ont pas toujours un accès égal aux informations. Elle connaît son premier développement avec Akerlof (1970), et stipule que l'agent économique (vendeurs, acheteurs, prêteurs, emprunteurs) qui dispose de l'information peut l'utiliser à son avantage pour manipuler celui qui ne l'a pas. Ce concept est également valable pour le marché financier, où les intermédiaires financiers (banques) ne disposent pas des mêmes informations que les emprunteurs (PME). Pour Roger (1988), l'asymétrie de l'information peut avoir deux origines : soit du fait qu'un partenaire dispose de plus d'informations que l'autre, soit des coûts d'obtention de l'information. À cet effet, les économistes considèrent que l'asymétrie de l'information est à l'origine du rationnement du crédit.
3. *La théorie des contrats*, élaborée dans les années 1970 par Hart et Holmström (1987), révolutionne la théorie économique en soulignant combien la considération d'informations privées ou d'actions non vérifiables modifie en profondeur la rationalité des acteurs économiques et, donc, leurs effets sur la société. Elle permet de mieux comprendre les imperfections inhérentes aux accords passés entre les acteurs économiques et leurs effets sur la société.

## 1.2 Revue empirique

Sur le plan empirique, les travaux relatifs aux effets de l'accès au financement sur la performance des entreprises peuvent être classés en trois approches.

*L'accès au financement comme facteur favorisant la performance des entreprises*

Ciguino et Paul (2023) se penchent sur les conditions de microfinancement et de littérature financière dans la performance financière des PME en Haïti en utilisant le modèle de régression multiple. Leurs résultats montrent que les conditions de financement influencent positivement la performance des entreprises. De son côté, Taiwo (2023) analyse les options du financement entrepreneurial des entreprises féminines et la performance des entreprises au Nigéria. L'analyse de données a été utilisée à l'aide de statistiques descriptives. Une analyse de régression montre que des options financières influencent positivement la performance des entreprises féminines au Nigéria.

Bin et ses collègues (2021) étudient la relation entre l'accès au crédit et la pérennité des PME au Cameroun en utilisant les modèles probit et de régression linéaire. Ils arrivent à la conclusion que l'accès au crédit a des impacts positifs sur la pérennité des PME au Cameroun. Toujours au Cameroun, Nyaga (2020) a mené une étude pour analyser l'accès au financement et la performance des PME en utilisant une analyse statistique et un modèle de régression multiple. Il ressort de ses conclusions que l'accès au financement accroît la probabilité d'améliorer la performance des PME puisque cette probabilité passe de 5,6/10 lorsque l'entreprise n'a pas accès au crédit à 7/10 dans le cas contraire.

Par ailleurs, Kenmegni Noumigui et ses collègues (2021) étudient la performance des PME et l'apport de différents modes de financement au Cameroun. Ils ont utilisé la régression logistique à l'aide des données quantitatives collectées auprès de 48 PME. Leurs résultats montrent que le financement par crédit bancaire et par tontines a des impacts positifs sur la performance des PME.

Diamouténé (2018) a étudié l'accès au crédit agricole et la performance agricole dans la zone office du Nigéria à l'aide de la méthode de l'*endogenous switching regression* (ESR) en utilisant une seule étape de la

méthode du maximum de vraisemblance. Ses résultats montrent que l'accès au crédit a des effets positifs sur la performance agricole.

De son côté, Anwas (2014) examine l'impact du décaissement du crédit sur la performance des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) en Inde, en utilisant la technique d'analyse de données de panel. Les résultats de l'étude montrent que le décaissement du crédit et les intrants de production ont un effet positif et significatif sur la performance des MPME.

Gichuki et ses collègues (2014) analysent la performance des entreprises détenues par les femmes accédant au crédit auprès des associations villageoises et d'épargne au Kenya. L'étude a adopté une conception d'enquête transversale et un échantillon de 225 femmes entrepreneures. Les résultats, obtenus par le modèle de régression logit, montrent que le revenu, le crédit et le niveau d'éducation influencent positivement la performance des entreprises.

Djimasra et ses collègues (2013) analysent les impacts du crédit bancaire sur la performance des PME au Tchad en utilisant à la fois une approche descriptive et économétrique. Les résultats obtenus montrent que le crédit bancaire contribue positivement et significativement à la performance économique et sociale des entreprises tchadiennes. Un accroissement de 1 % du montant de crédit augmente le chiffre d'affaires de 0,705 % et l'effectif des employés de 0,54 %.

Enfin, Silivestru (2012) montre que les PME roumaines qui ont accès au crédit bancaire ont eu une meilleure performance sur le plan social que celles qui n'y ont pas accès.

*L'accès au crédit comme facteur défavorisant la performance des entreprises*

Eton et Nkamusiima (2022) ont étudié l'accès au financement et le développement de l'entrepreneuriat féminin dans la sous-région de Kigezi, en Ouganda. Les résultats de leurs travaux montrent des effets négatifs de l'accès au financement sur le développement de l'entrepreneuriat féminin. De leur côté, Rajamani et ses collègues (2022) ont travaillé

sur l'accès au financement et les défis rencontrés par les microentreprises et par les PME en Inde. Ils ont utilisé le modèle d'équations structurelles. Les résultats obtenus montrent que l'accès au financement a des effets négatifs sur la performance des entreprises.

Dans cette même logique, les travaux de Lekouka (2021) traitant de l'accès au microcrédit par les PME en République du Congo : analyse des déterminants et de l'effet sur la performance. Il a utilisé le modèle de sélection de Heckman en deux étapes. Ses résultats révèlent que l'accès au financement a des effets négatifs sur la performance des PME. De même, l'étude de Fowowe (2017) sur l'accès au financement et la performance de 10 888 entreprises dans 30 pays africains montre que l'accès au financement a des effets négatifs sur la performance des entreprises africaines.

Concernant le Ghana, Anang et ses collègues (2016) ont étudié la relation entre le crédit bancaire et la productivité du riz. Les résultats obtenus témoignent qu'il existe une relation négative entre le crédit bancaire et la performance des PME agricoles. Mouatassim Lahmini et Ibenrissoul (2015) analysent les effets de la structure financière sur la performance des entreprises opérant dans les secteurs immobiliers et matériaux de construction en utilisant les données de panel sur une période allant de 2007 à 2013. Ils ont utilisé la méthode des moindres carrés ordinaires et la méthode des moindres carrés généralisés. Leurs résultats montrent que les dettes à long terme ont des impacts négatifs sur la performance financière des entreprises.

Enfin, Tioumagneng (2011) utilise les modèles à effets aléatoires et les variables instrumentales pour montrer la relation entre des dettes bancaires et la performance des entreprises au Cameroun. Les données utilisées portent sur une période allant de 2001 à 2005. Les résultats montrent, encore une fois, que l'endettement est défavorable à la performance des PME.

*L'accès au crédit comme facteur neutre sur la performance des entreprises*

Selon la troisième approche, les travaux de Ndombi Avouba (2022) ont analysé la relation entre l'accès au crédit et la performance des PME au Congo. L'auteur a utilisé le modèle de régression multiple. Ses résultats montrent que l'accès au crédit bancaire n'a pas d'effets sur la performance des PME.

*En résumé*

De tout ce qui précède, la littérature tant théorique qu'empirique sur la relation entre l'accès au financement et la performance des entreprises reste partagée.

Il sied de retenir de la littérature théorique des débats contradictoires entre les théories, qui montrent d'une part, que le crédit est un facteur favorable à la performance des entreprises si on est en présence d'un effet levier et, d'autre part, que le crédit est un facteur défavorable sur la performance si on est en présence d'un effet massue. Dans ce travail, nous soutenons la théorie de l'intermédiation financière, qui explique comment les intermédiaires financiers (p. ex., les banques) peuvent influencer l'offre de crédit et, donc, l'activité économique.

Sur le plan empirique, il n'existe pas de consensus sur les résultats obtenus ni sur les méthodologies utilisées. Dans ce travail, nous optons pour la méthode des doubles moindres carrés des variables instrumentales pour expliquer cette relation. Notre préoccupation sur le lien entre l'accès au financement et la performance des PME féminines au Congo constituerait une contribution à la littérature.

## 2. Méthodologie

Pour analyser les effets de l'accès au financement sur la performance des PME féminines au Congo, nous empruntons la méthodologie utilisée par Ndombi Avouba (2022) ainsi que par Ciguino et Paul (2023), qui se sont appuyés sur le modèle théorique de Stiglitz et Weiss (1981). Ce modèle permet de rendre compte du comportement des entreprises et de leur performance à la suite du recours au crédit. Ainsi, sur

la base de l'aversion au risque, l'utilité de l'entreprise dérivée du profit est donnée par :

$$H(i) \text{ ou } H'(i) > 0 \text{ et } H''(i) < 0$$

Soit  $\theta$ , le taux de préférence pour le risque des entreprises, leur utilité espérée peut s'écrire comme suit :

$$E(1/1 + \theta)HP_i$$

est égal à la différence entre les revenus et les dépenses. Mathématiquement, on a :

$$PT(w, g) = R(w, g) - C(w, g)$$

avec  $w$  = le prix,  $g$  = la quantité,  $R$  = le revenu et  $C$  = les dépenses (consommation).

Dans un environnement où les entreprises peuvent être exposées à l'incertitude, cette incertitude peut avoir la fonction inverse suivante :

$$W(g) = W(g) + \varepsilon$$

En revanche, si les charges des entreprises dépendent du crédit, leur gain sera égal à la différence entre

les recettes et les versements du crédit  $(1 + t) * Bi$  ainsi que la demande de ce même crédit  $D(N)$ , où  $B_i$  est le montant total. Donc, on peut avoir l'écriture mathématique suivante :

$$PT(Ri, t) = \max\{R - (1 + t)B_i - A\}$$

où  $t$  = le taux d'intérêt et  $A$  = la garantie, qui par hypothèse peut être égale à zéro.

Alors, le modèle de fin d'estimation se présente ainsi :

$$EffectifP = f(AccesCre, DPT, SituationM, CompteB, Age, NiveauI, UtilisationTIC)$$

De façon générale, l'équation à estimer est spécifiée comme suit :

$$EffectifP_i = \alpha + \beta_1 AccesCre_i + \beta_2 DPT_i + \beta_3 SituationM_i + \beta_4 CompteB_i + \beta_5 Age_i + NiveauI_i + UtilisationTIC_i + \varepsilon_i$$

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les variables et leurs signes attendus :

Variable	Définition	Unité de mesure	Signe attendu
AccesC	Accès au crédit	0 = l'enquêté n'a pas eu accès à un crédit 1 = l'enquêté a eu accès à un crédit	+
Âge	Âge de l'entrepreneur	En années	+/-
ENPDr	Entreprise enregistrée	0 = l'enquêté n'a pas enregistré son entreprise 1 = l'enquêté a enregistré son entreprise	
AccesM	Accès à un appui matériel	0 = l'enquêté n'a pas eu accès à un appui matériel 1 = l'enquêté a eu accès à un appui matériel	+
AccesT	Accès à un appui technique	0 = l'enquêté n'a pas eu accès à un appui technique 1 = l'enquêté a eu accès à un appui technique	+
SEX	Sexe de la personne enquêtée	0 = l'enquêtée est une femme 1 = l'enquêté est un homme	+
EtreD	Avoir obtenu un diplôme allant du BEPC au Master2	0 = l'enquêté n'est pas diplômé 1 = l'enquêté est diplômé	+
SituationM	Situation matrimoniale de la personne enquêtée	0 = l'enquêté n'est pas marié 1 = l'enquêté est marié	+/-

Tableau 1 – Présentation des variables et des signes attendus  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

*Source de données et description des variables*

Les données utilisées dans ce travail sont qualitatives et sont issues du Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans (RTPMEA) de 2017 réalisé par l'Institut national de la statistique (INS) de la République du Congo sur un échantillon de 11 105 entreprises, dont 2270 sont

dirigées par des femmes. Le choix de cette base de données se justifie par le fait qu'elle traite directement des questions des entreprises.

Nous présentons dans les tableaux suivants les statistiques descriptives des variables retenues.

Variable quantitative	Symbole	Moy.	Min.	Max.
Effectifpermanent	EffectifP	45	18	98
Âge de l'entrepreneure	Age	49	17	98

Tableau 2 – Statistiques descriptives des variables quantitatives  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

La moyenne de l'effectif permanent représente 44,96 employés, avec un effectif minimal de 18 et

maximal de 98 employés. L'âge moyen de l'entrepreneure est de 49 ans, l'âge minimal est 17 ans et l'âge maximal est de 98 ans.

Variable qualitative	Modalité	N <sup>bre</sup>	%
AccesCre (Accès au crédit)	Non	2 227	84,93
	Oui	342	15,07
SituationM (Situation matrimoniale)	Non	806	35,51
	Oui	1 464	64,49
NiveauI (Niveau d'instruction)	Non	549	24,19
	Oui	1 721	75,81
DPT (Lieu de Résidence)	Non	645	28,41
	Oui	1 625	71,59
Utilisation TIC (Utilisation des outils informatiques)	Non	1 970	86,78
	Oui	300	13,22
CompteB (Avoir un compte en banque)	Non	1 754	77,27
	Oui	516	22,73

Tableau 3 – Statistiques descriptives des variables qualitatives  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

Sur les 2 270 femmes entrepreneures enquêtées, à peine 342 ont accès au crédit (soit 15,07 %) et 2 227 n'ont pas accès (soit 84,93 %).

Dans ce travail, nous avons vérifié l'endogénéité des variables en utilisant le test de Nakamura Nakamura. Le tableau 4 montre que le résidu de

la variable Accès au crédit est significatif au seuil de 1 %, ce qui signifie que le résidu est corrélé avec l'effectif permanent. Pour corriger ce dernier, nous avons instrumentalisé la variable Accès au crédit, d'où l'utilisation de la méthode des doubles moindres carrés ordinaires.

Effectif permanent	Coefficient	Probabilité
Res_accesCF	1,944	0,000
DPT	-0,032	0,009
SituationM	0,227	0,006
CompteB	0,587	0,000
Age	0,007	0,000
NiveauI	0,027	0,773
UtilisationTIC	2,062	0,000
Constant	1,312	0,000
R <sup>2</sup>	0,071	
REQM	1,892	
Probabilité	0,000	
N <sup>bre</sup> d'observations	2 270	

Tableau 4 – Résultats du test d'endogénéité  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

### 3. Résultats

Dans cette section, nous abordons les problèmes liés à l'estimation du modèle par la présentation des résultats, puis par leur interprétation.

#### 3.1 Présentation des résultats

Variable du modèle	Coefficient	Probabilité
AccesCRE	1,945	0,081*
DPT	-0,037	0,006***
SituationM	0,204	0,003***
CompteB	0,54	0,000***
Age	0,008	0,000***
NiveauI	0,043	0,59
UtilisationTIC	1,888	0,077*
Constant	1,316	0,000***
Test F :	8,022	0,000(Prob.)
R <sup>2</sup> :	72 %	
N <sup>bre</sup> d'observations :	2 270	

\*\*\* = p<0,01; \*\* = p <0,05; \* = p<0,1.

Tableau 5 – Résultats de la régression des variables instrumentales  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

Le tableau 5 montre que le coefficient de la variable Accès au crédit est positif et significatif au seuil de 10 %, ce qui signifie qu'une augmentation de 1 % de l'accès au crédit entraîne une augmentation de 2 % de l'effectif permanent des employés.

#### 3.2 Interprétation des résultats

Les résultats obtenus permettent de tirer un enseignement essentiel : l'accès au financement est un

facteur favorable à la performance des entreprises féminines au Congo.

Cet enseignement tient au fait que le coefficient associé à l'accès au crédit est positif et significatif au seuil de 10 %. Ainsi, une augmentation de 1 % de l'accès au crédit entraîne, toutes choses égales par ailleurs, une augmentation de l'effectif permanent de 2,100154 %. En effet, le signe positif qui est affecté par le coefficient indique que la performance des

entreprises féminines au Congo est un phénomène qui dépend du crédit.

Par ailleurs, ce résultat confirme la théorie de l'intermédiation financière (ou des cycles financiers) de Gurley et Shaw (1960), qui stipule que les PME ne disposent pas des ressources financières nécessaires pour dynamiser leurs activités. Par conséquent, le recours à l'emprunt est opportun pour combler leur déficit financier, qui peut avoir des effets positifs sur leur performance. Ce résultat découle des

réflexions des auteurs comme Taiwo (2023) et Gichuki et ses collègues (2014), qui stipulent que l'accès au crédit est favorable à la performance des entreprises féminines.

Dans le cas de notre travail, la relation positive entre l'accès au financement et la performance de l'entreprise peut être expliquée par les données du tableau 6, qui nous permettent d'avoir une idée précise sur le crédit accordé aux PME dirigées par les hommes ou par les femmes au Congo.

<b>PME dirigées par des hommes et des femmes</b>	<b>N<sup>bre</sup></b>	<b>%</b>
hommes ayant accès au crédit	1 631	18,46
femmes ayant accès au crédit	342	15,07
hommes n'ayant pas accès au crédit	7 204	81,54
femmes n'ayant pas accès au crédit	1 928	84,93
hommes	8 835	79,56
femmes	2 270	20,44
<b>Total PME</b>	<b>11 105</b>	<b>100</b>

Tableau 6 – Distribution des PME congolaises selon leur accès au crédit le genre de l'entrepreneur  
Source : Auteurs, à partir du RTPMEA (2017)

Le pourcentage des entreprises féminines ayant accès au crédit est de 15,07 %, tandis que celui des entreprises dirigées par des hommes représente 18,46 %. Sur le plan de l'échantillonnage, le nombre d'entreprises dirigées par les femmes ne représente que 20,44 %, tandis que celui des entreprises dirigées par les hommes représente 79,56 %. Sur l'ensemble des entreprises de l'échantillonnage, l'accès au crédit pour les femmes ne représente que 3,08 %, contre 14,69 % pour les hommes soit un écart de 11,61 points.

Cette représentation est due à l'éducation des femmes, souvent compromise par des traditions et par le manque de culture entrepreneuriale en Afrique en général et en République du Congo en particulier. Cela suppose des projets non viables par manque de culture. Même si le projet entrepreneurial est viable, le manque de garantie à valoir sur l'octroi de crédit constitue un handicap (Akouwerabou, 2020). En effet, les stéréotypes de genre persistent dans de nombreux domaines, y compris les affaires. Les femmes entrepreneures peuvent être perçues comme moins aptes à gérer

des entreprises prospères, ce qui peut dissuader les investisseurs et les prêteurs de leur accorder le financement nécessaire pour promouvoir leurs activités (Mors et ses collègues, 2019).

De même, la question de l'asymétrie de l'information va de soi, en raison de l'aléa moral des banques qui s'inscrit dans une psychose dépensière de la femme sans rationalité, avec d'éventuels risques de défaut que cela peut entraîner. Zhang et ses collègues (2022) indiquent que les demandes de prêt sont davantage approuvées pour les entreprises dirigées par des hommes que pour les entreprises dirigées par des femmes. Traditionnellement, le chef de famille est considéré comme la personne qui ramène à manger à la maison, d'où l'engouement des hommes à la recherche de l'argent. Donc, les banques, par psychose culturelle, auront tendance à privilégier les crédits aux hommes, car culturellement, on aurait tendance à croire que l'homme est plus responsable que la femme.

## Conclusion

Les problèmes liés à l'accès au financement sont au cœur des débats dans le monde en général et en particulier en Afrique. Ainsi, l'enjeu de notre article consiste à mettre en évidence les effets de l'accès au financement sur la performance des PME féminines au Congo. Pour ce faire, les estimations sont basées sur la méthode des doubles moindres carrés des variables instrumentales.

Par ailleurs, le sujet traité a fait l'objet de controverse à la fois théorique et empirique sur la relation entre l'accès au financement et la performance des entreprises. Sur le plan théorique, ce sujet peut être expliqué par deux groupes, à savoir les approches basées sur les marchés parfaits et celles s'appuyant sur les marchés imparfaits. En ce qui concerne la première approche, elle prend appui sur la théorie de l'intermédiation financière, qui explique comment l'accès au financement favorise les activités des PME (Gaud et Jani, 2002; Modigliani et Miller, 1958). La seconde approche est soutenue par la théorie de l'asymétrie de l'information, qui stipule que le manque d'information entre l'entrepreneur et le banquier est l'une des sources d'obstacles à l'accès au crédit des PME (Akerlof, 1970; Stiglitz et Weiss, 1981).

Sur le plan empirique, nous avons également trois groupes de travaux : ceux qui révèlent une relation positive entre l'accès au financement et la performance des entreprises (p. ex., Ciguino et Paul, 2023; Gichuki et ses collègues, 2014); ceux qui révèlent une relation négative entre l'accès au crédit et la performance des entreprises (p. ex., Eton et Nkamusiima, 2022; Lekouka, 2021) et ceux qui ne relèvent pas de relation (Ndombi Avouba, 2022).

Au terme de cette démarche d'estimation envisagée dans ce travail, nos résultats révèlent qu'il existe une relation positive et significative (facteur favorable) entre l'accès au financement et la performance des entreprises féminines au Congo, ce qui corrobore l'approche du premier groupe.

## Recommandations

Dans ces conditions, les autorités devraient prendre plus de mesures pour rendre l'environnement financier (accès au crédit) plus favorable à l'épanouissement des entreprises dirigées par les femmes, tout en renforçant leurs capacités et tout en assouplissant des mécanismes de garantie et des mesures incitatives aux banques pour encourager l'octroi de crédit.

Elles pourraient aussi créer des centres de mentorat entre nouvelles entrepreneures et femmes aguerries à l'entrepreneuriat, tout comme des centres de formation inclusive où toutes les langues peuvent être utilisées pour promouvoir et dynamiser l'entrepreneuriat féminin.

Pour conclure, l'atteinte des objectifs de développement durable<sup>1</sup> (ODD) des Nations unies exige une croissance tirée par le secteur privé. Or, dans les pays en développement, qui dit privé dit secteur des PME, car leur croissance a des répercussions diverses sur la réduction de la pauvreté grâce à la création d'emplois et de revenus et, par ricochet, sur l'accroissement des recettes publiques. Toutefois, nous pensons qu'une réflexion devrait être menée sur le rôle de l'accès au financement des entreprises féminines en République du Congo.

## NOTE

- 1 <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>

## RÉFÉRENCES

- Adair, P. et Adaskou, M. (2011). Théories financières et endettement des PME en France : une analyse en panel. *Revue Internationale PME*, 24(3), 137-171. <https://doi.org/10.7202/1013665ar>
- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. <https://www.jstor.org/stable/1879431>

- Akouwerabou, L. (2020). Les difficultés d'accès au financement : le cas des femmes entrepreneures burkinabè. *Revue africaine de management*, 5(2), 37-57. <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM%2FRAM-V5I2.18515>
- Ali, H. Y., Khan, M. et Asrar-ul-Haq, M. (2019). Factors affecting the performance of women entrepreneurs in SMEs: A case study of Punjab, Pakistan. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 12(1), 67-82. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2019.103366>
- Allini, A., Ferri, L., Maffei, M. et Zampella, A. (2017). The effect of perceived corruption on entrepreneurial intention: Evidence from Italy. *International Business Research*, 10(6), 75-86. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p75>
- Anambane, G. et Adom, K. (2018). Assessing the role of culture in female entrepreneurship in contemporary sub-Saharan society: Insights from the Nabadam district of Ghana. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 23(03), 1850017. <https://doi.org/10.1142/S1084946718500176>
- Anang, B. T., Bäckman, S. et Sipiläinen T. (2016). Agricultural microcredit and technical efficiency: The case of smallholder rice farmers in Northern Ghana. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics*, 17(2), 189-202. <https://www.jarts.info/index.php/jarts/article/view/2016061350415/882>
- Anwas, M. (2014). Impact of credit disbursement on performance of MSMEs in India: An empirical analysis. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(3), 1-17. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ajrbem&volume=4&issue=3&article=001>
- Assi-Okoué, K. et Kouassi, A. (2020, 18 novembre). Entrepreneuriat féminin : quels moyens pour favoriser l'accès au financement? *Le Hub de la finance digitale*. <https://www.lafinancedigitale.com/articles/entrepreneuriat-feminin-quels-moyens-pour-favoriser-lacces-au-financement>
- Baltensperger, E. (1978). Credit rationing: Issues and questions. *Journal of Money, Credit and Banking*, 10(2), 170-183. <https://doi.org/10.2307/1991869>
- Banque africaine de développement (BAD). (2009). *Étude sur l'amélioration de l'accès au financement des petites et moyennes entreprises*. Département régional Centre, Bureau régional, République du Congo. [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Congo\\_Etude%20financement%20PME\\_french\\_0001.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Congo_Etude%20financement%20PME_french_0001.pdf)
- Banque africaine de développement. (2023). *Rapport pays 2023 – République du Congo : mobiliser les financements du secteur privé en faveur du climat et de la croissance verte*. Groupe de la Banque africaine de développement. [https://sun-connect.org/wpcont/uploads/cfr\\_rep\\_du\\_congo\\_2023\\_1.pdf](https://sun-connect.org/wpcont/uploads/cfr_rep_du_congo_2023_1.pdf)
- Bentancor, A. (2022). Women's entrepreneurship and government policy: Facilitating access to credit through a national program in Chile. *Social Sciences*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/socsci11010014>
- Berger, A. N. et Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6-8), 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Berger R. (2020), rapport du Women in Africa philanthropy. [https://wia-initiative.com/wp-content/uploads/2020/11/WIA54-2020-LEAFLET-LAUREATES-FR\\_compressed-2.pdf](https://wia-initiative.com/wp-content/uploads/2020/11/WIA54-2020-LEAFLET-LAUREATES-FR_compressed-2.pdf)
- Bernanke, B. et Gertler M. (1990). Financial fragility and economic performances. *Quarterly Journal of Economics*, 105(2), 87-114. <https://doi.org/10.2307/2937820>
- Bin, J. M., Diangha, S. N. et Ofeh, M. A. (2021). Impact of access to credit on the sustainability of small and medium sized enterprises in Cameroon. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 705-718. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.116046>
- Cassar, G. et Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting and Finance*, 43(2), 123-147. <https://doi.org/10.1111/1467-629X.t01-1-00085>
- Ciguino, H. et Paul, B. (2023). Conditions de microfinancement et littératie financière dans la performance financière des MPME en Haïti. *Revue française d'économie et de gestion*, 4(1), 82-109. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/966>
- Commission économique pour l'Afrique (CEA). (2019). *Rapport sur l'entrepreneuriat féminin : éducation et financement, clés de la réussite entrepreneuriale en Afrique*. Nations unies. [https://www.uneca.org/sites/default/files/keymessageanddocuments/Fr\\_DRAFT\\_WER2019\\_ECA.PDF](https://www.uneca.org/sites/default/files/keymessageanddocuments/Fr_DRAFT_WER2019_ECA.PDF)

- Diamouténé, A. K. (2018). Accès au crédit agricole et performance agricole dans la zone office du Niger. *Annales de l'Université Marien Ngouabi*, 18(2), 114-125. <https://www.annalesumng.org/index.php/seg/article/view/466/182243>
- Djimasra, N., Gadom, D.-G., Abba, D. et Djam'Angai, L. (2013). *Crédit bancaire et performance des petites et moyennes entreprises tobadiennes à l'ère pétrolière* [Rapport n° 74/13]. Trust Africa et CRDI. [https://trustafrica.org/wp-content/uploads/2023/02/apolicybrief54\\_djimasra.pdf](https://trustafrica.org/wp-content/uploads/2023/02/apolicybrief54_djimasra.pdf)
- Djodjo, G. E. (2021). Entrepreneuriat et autonomisation des femmes : effet selon le type d'entrepreneur et l'ancrage territorial au Bénin. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(3), 259-281. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i3.27437>
- Doing Business. (2021). *Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*. The World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/688761571934946384/doing-business-2020-comparing-business-regulation-in-190-economies>
- Donaldson, G. (1961). *Corporate debt capacity: A study of corporate debt policy and the determination of corporate debt capacity*. Beard Books.
- Etogo Nyaga, Y. P. (2020). Accès au financement et performance des PME au Cameroun. *Repères et perspectives économiques*, 4(1), 1-18. <https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=18958>
- Eton, M. et Nkamusiima, D. (2022). Access to finance and women entrepreneurship development in the Kigezisub region, Uganda. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(4), 317-329. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2104184>
- Fowowe, B. (2017). Access to finance and firm performance: Evidence from African countries. *Review of Development Finance*, 7(1), 6-17. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2017.01.006>
- Gap, G. G. (2018). World economic forum. Committed to improving the state of state of the world. Cologny/Geneva. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
- Gaud, P. et Jani, E. (2002). *Déterminants et dynamique de la structure du capital des entreprises suisses : une étude empirique* [Rapport de recherche]. Université de Genève. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:140347927>
- Gichuki, C. N., Mulu-Mutuku, M. et Kinuthia, L. N. (2014). Performance of women owned enterprises accessing credit from village credit and saving associations in Kenya. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(16), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0016-1>
- Gurley, J. G. et Shaw, E. S. (1960). *Money in a theory of finance* (The Brookings Institution, Washington, DC). Google Scholar.
- Haguma Mushigo B., Balemba Kanyurhi E. et Bitakuya Mbonekuba W. (2019). Relation entre la Microfinance et la Performance Perçue des PME : Rôles Médiateur et Modérateur de l'Opportunité Entrepreneuriale et de la Prise de Risque. *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 22(4) . <https://doi.org/10.4000/fcs.3746>
- Hart O. D. et Holmström B. (1987). *The theory of contracts*. Cambridge University Press.
- Hellmann, T. et Stiglitz, J. (2000). Credit and equity rationing in markets with adverse selection. *European Economic Review*, 44(2), 281-304. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00076-2)
- Ingalagi, S. S., Nawaz, N., Rahiman, H. U., Hariharasudan, A. et Hundekar, V. (2021). Unveiling the crucial factors of women entrepreneurship in the 21st century. *Social Sciences*, 10(5), 1-12. <https://doi.org/10.3390/socsci10050153>
- Jin, Y. et Zhang, S. (2019). Credit rationing in small and micro enterprises: A theoretical analysis. *Sustainability*, 11(5), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11051330>
- Kenmegni Noumigue, G. R., Ndjaha-Ngana, G., Aboubakar, S., Ngassa, M. et Nongni, C. L. (2021). La performance des PME au Cameroun : quel apport des différents modes de financement? *International Journal of Academic Management Science Research*, 5(7), 37-50. <https://ijeais.org/wp-content/uploads/2021/7/IJAMSR210705.pdf>
- La Rocca, M., La Rocca, T. et Cariola, A. (2011). Capital structure decisions during a firm's life cycle. *Small Business Economics*, 37(1), 107-130. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9229-z>
- Lekouka, F. C. (2021). Accès au microcrédit par les PME en République du Congo : analyse des déterminants et de l'effet sur la performance. *Annales de l'Université Marien Ngouabi*, 21(1), 146-162. <https://www.annalesumng.org/index.php/seg/article/view/780>

- Modigliani, F. et Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297. <https://www.jstor.org/stable/1809766>
- Mors, H., El-Shal, A. et Woldemichael, A. (2019). *Women self-selection out of the credit market in Africa* [Working Paper no. 317]. African Development Bank. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/100395>
- Mouatassim Lahmini, H. et Ibenrissoul, A. (2015, juin). *Impact de la décision de financement sur la performance de l'entreprise marocaine : cas des sociétés cotées des secteurs Immobilier et Matériaux de Construction*. Colloque et séminaire doctoral international ISEOR-AOM 2015 sur les méthodologies de recherche, ISEOR, Lyon. <https://shs.hal.science/halshs-01305196>
- MPMEASI et INS. (2017). *Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans : rapport principal*. Ministre des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat et du secteur informel et Institut National de la Statistique. MPMEASI et INS
- Myers, S. C. et Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-220. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Naidu, S. et Chand, A. (2017). National culture, gender inequality and women's success in micro, small and medium enterprises. *Social Indicators Research*, 130(2), 647-664. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1203-3>
- Ndombi Avouba, F.-G. (2022). Effects of access to credit on the performance of SMEs in the Congo. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 24(3), 48-64. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol24/iss3/4>
- Rajamani, K., Akbar Jan, N., Subramani, A. K. et Nirmal Raj A. (2022). Access to finance: Challenges faced by micro, small, and medium enterprises in India. *Engineering Economics*, 33(1), 73-85. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.1.27998>
- Rapport de l'Institut Nationale de la Statistique (2017). « *Recensement général des entreprises au Congo* ». 270 pages. <https://ins-congo.cg/download/recensement-general-des-entreprises-du-congo/>
- Roger, P. (1988). Théorie des marchés efficients et asymétrie d'information : une revue de la littérature. *Finance*, 9(1), 57-98. <https://www.econbiz.de/Record/th%C3%A9orie-des-march%C3%A9s-efficients-et-asym%C3%A9trie-d-information-une-revue-de-la-litt%C3%A9rature-roger-patrick/10001075170>
- Roomi, M. A., Harrison, P. et Beaumont-Kerridge, J. (2009). Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 270-288. <https://doi.org/10.1108/14626000910956056>
- Rosca, E., Agarwal, N. et Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120067. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>
- Silvestru, D. R. (2012). Bank loans and small firm financing in Romania. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 14(1), 178-189. <http://www.dime.uab.ro/upload/lucrari/1420121/15>
- Sethi, D. et Acharya, D. (2018). Financial Inclusion and Economic Growth Linkage; Some Cross-Country Evidence. *Journal of Financial Economic Policy*, 10, 369-385. <https://doi.org/10.1108/JFEP-11-2016-0073>
- Stiglitz, J. E. et Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 393-410. <https://www.jstor.org/stable/1802787>
- Taiwo, A. (2023). Entrepreneurial financing options of female businesses and enterprise performance in Nigeria. Dans U. A. Cullen (dir.), *New horizons and global perspectives in female entrepreneurship research* (p. 75-92). Emerald Publishing.
- Tioumagneng, A. (2011). Maturité des crédits bancaires et performance des entreprises : cas du Cameroun. *Mondes en développement*, 153(1), 71-86. <https://doi.org/10.3917/med.153.0071>
- World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
- Zhang, D., Wellalage, N. H. et Fernández, V. (2022). Environmental assurance, gender, and access to access to finance: Evidence from SMEs. *International Review of Finance Analysis*, 83, 102326. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102326>
- Ziane, Y. (2004). *Structure financière, relations bancaires de long terme et financement interentreprises des PME françaises* [Thèse de doctorat, Université Paris X]. Les Thèses. <https://www.theses.fr/2004PA100088>

## Dossier spécial

## Effets du niveau de scolarité sur la survie des petites et moyennes entreprises féminines en République du Congo

Rolande Iphigénie Menga Mokombi<sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1798>

**RÉSUMÉ.** Le présent article a pour visée d'analyser les effets du niveau de scolarité sur la survie des petites et moyennes entreprises féminines en République du Congo. Réalisée à partir des données du Recensement général des très petites, petites et moyennes entreprises (RTPME) de 2017 et conformément au modèle de régression logistique (ou logit), l'analyse a permis d'obtenir au moins deux résultats. Premièrement, le diplôme le plus élevé obtenu par la promotrice améliore la survie des petites et moyennes entreprises féminines en République du Congo. Deuxièmement, l'âge de celle-ci au moment de la création et son accès au financement influencent significativement la survie des PME féminines. Ces résultats conduisent à la formulation de quelques recommandations de politiques économiques.

**Mots clés :** Niveau de scolarité, survie, PME, femmes, Congo

**ABSTRACT.** This article analyzes the effects of education on the survival of women founded small and medium-sized businesses in the Republic of the Congo. The analysis, carried out using data from the 2017 survey "Recensement général des très petites, petites et moyennes entreprises (RTPME)" in accordance with the logistic regression (or logit) model, provided at least two results. Firstly, the highest-level diploma obtained by the promoter improves the survival of women founded small and medium-sized businesses in the Republic of the Congo. Secondly, the age of the promoter when founding the business and her access to financing significantly influence the survival of female founded SMEs. These results lead to the formulation of some economic policy recommendations.

**Keywords:** Level of education, survival, SME, women, Congo

### Introduction

L'entrepreneuriat féminin constitue de nos jours un puissant moteur de croissance et de développement économiques, car il renforce la résilience des économies, influence les générations futures et crée des emplois (Cuberes et Teignier, 2016). La réussite des entrepreneurs est souvent associée à la performance des entreprises, laquelle est définie à travers la croissance des activités et la survie des petites et moyennes entreprises (PME) (Syayighanza, 2020). De plus, la survie de l'entreprise constitue la première étape, le critère minimal dans l'accès au succès

d'une entreprise (Tamásy, 2006). Pour Lebègue (2015), les PME féminines apparaissent moins performantes dès lors que le monde des affaires met de plus en plus l'accent sur la nécessité de les accompagner pour leur permettre d'atteindre une croissance et un taux de survie plus élevés.

Dans beaucoup de pays en développement, en particulier ceux d'Afrique, l'apport potentiel du secteur privé se trouve souvent limité par des contraintes financières et par d'autres obstacles qui affaiblissent non seulement la croissance et les chances de survie des entreprises, mais également leur contribution au

<sup>a</sup> Enseignante-chercheuse, Université Marien Ngouabi, Faculté des sciences économiques, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo)

commerce et à la productivité sur les marchés intérieurs (CNUCED, 2022). Or, l'éducation joue un rôle crucial dans l'accès au financement ; en effet, elle représente de nos jours la principale contrainte des PME appartenant à des femmes, comme le souligne un rapport de la Commission économique pour l'Afrique (CEA, 2019). Toutefois, le financement à lui seul ne suffit pas pour assurer la performance et la survie des PME. À cela il faudrait associer des femmes entrepreneures possédant un niveau de scolarité suffisant et des compétences adéquates pour analyser les créneaux et pour prendre des décisions en toute connaissance de cause (Islam et Amin, 2016). De plus, le principal défi auquel font face la majorité des pays en développement est de savoir comment motiver les individus à devenir entrepreneurs et comment leur faire acquérir les compétences nécessaires pour transformer les opportunités en entreprise prospère (Chimucheka, 2013).

Selon l'Institut national de la statistique (INS) de la République du Congo et un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2004), les PME peuvent être définies comme étant des entreprises qui possèdent moins de 250 employés, dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros et dont le total de bilan annuel est inférieur à 43 millions d'euros. Par ailleurs, bien que les économistes s'intéressent de plus en plus au concept de survie, la définition de la survie ne fait pas toujours l'unanimité des auteurs. Toutefois, la recherche en entrepreneuriat en présente plusieurs définitions.

Pour Teurlai (2004), la survie représente une période qui va de un à trois ans, temps pour atteindre le succès de l'entreprise. Cependant, Brüderl et ses collègues (1992) considèrent la survie comme la période correspondant aux cinq premières années après la création de l'entreprise. Ciavarella et ses collègues (2004) vont encore un peu plus loin en définissant la survie sur une durée de huit ans. Dans le cadre de ce travail, nous retenons la définition proposée par Brüderl et ses collègues (1992).

Dans la littérature économique, le lien entre l'éducation et la survie des PME donne lieu à des controverses tant sur le plan théorique qu'empirique. Du point de vue théorique, deux groupes d'auteurs s'affrontent. Premièrement, on trouve les auteurs

qui soutiennent que le niveau de scolarité détermine la survie des PME (Ayala Calvo et Manzano García, 2010; Obeng et collab., 2014). Deuxièmement, on trouve les auteurs qui soulèvent que la survie des PME ne relève pas du niveau de scolarité, mais plutôt d'autres facteurs (Ouazzani et Barakat, 2018; Santos et collab., 2020).

Du point de vue empirique, les travaux révèlent des résultats également controversés. Certains démontrent que le niveau de scolarité influence positivement la survie des PME (Ismail-Albalushi et Naqshbandi, 2022). Au contraire, d'autres travaux prouvent que c'est la difficulté d'accès au financement qui rend les entreprises moins pérennes (Gicheva et Link, 2013).

Cependant, considérées comme la cheville ouvrière et le facteur clé du secteur privé, les PME représentent près de 90 % des entreprises et emploient plus de 50 % de la force du travail à travers le monde (Halim, 2020). De même, elles représentent près de 90 % de l'emploi en Afrique, selon un rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT, 2016). Or, les PME appartenant à des femmes ne représentent que 40 % des PME africaines (BAD, 2020).

Les PME africaines font face à plusieurs difficultés qui limitent leur survie. Par exemple, leur taux d'échec demeure très élevé : cinq entreprises sur sept échouent dès leur première année (Adcorp, 2014). En effet, selon la Banque africaine de développement (2018), en Afrique du Sud, entre 50 % et 95 % des entreprises nouvellement créées n'atteignent pas une année selon le secteur, tandis qu'en Côte d'Ivoire, 64 % des PME ne dépassent pas leur dixième anniversaire. En outre, la pandémie de COVID-19 a eu des conséquences énormes sur la chaîne d'approvisionnement, en particulier sur la survie du secteur privé africain (CEA, 2020). En effet, les restrictions imposées par les pays africains pour la prévention, la lutte et l'atténuation des effets n'ont fait qu'augmenter ces conséquences (CEA, 2020). À côté de cela, il faudrait également souligner que les femmes entrepreneures possèdent un capital humain insuffisant (CEA, 2019).

La République du Congo n'échappe pas à cette situation. En effet, il apparaît que 30 % des entreprises ne possèdent que 1 à 5 ans d'existence et que

la plus grande partie des entreprises (plus de 50 %) ont moins de 10 ans d'existence, ce qui semble indiquer que les entreprises disparaissent à mesure qu'on avance dans le temps (DGPD et PNUD, 2015).

Dès lors, au regard du rôle particulièrement important de l'entrepreneuriat féminin sur les économies africaines et de l'importance du capital humain, précisément de l'éducation sur la productivité des individus, il devient intéressant de voir la place primordiale que le niveau de scolarité peut avoir sur la survie des PME appartenant à des femmes en République du Congo. La question centrale de cette recherche est formulée de la manière suivante : Quels sont les effets du niveau de scolarité sur la survie des PME féminines en République du Congo ?

Cet article est organisé en quatre sections : la présentation des PME appartenant à des femmes en République du Congo; une revue de la littérature économique; l'approche méthodologique; et l'interprétation des résultats.

## 1. Présentation des PME appartenant à des femmes en République du Congo

Aujourd'hui, on recense plusieurs initiatives mises en place afin de promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Il s'agit notamment du récent projet Développement de l'entrepreneuriat féminin (WED) de l'Organisation internationale du travail (OIT) et du mécanisme de partage des risques d'Affirmative Finance Action for Women in Africa (AFAWA). Le premier a accru le profit des entreprises dirigées par les femmes de 50 % (OIT, 2016), tandis que le second a alloué à celles-ci plus de 50 millions de dollars en ligne de crédit (BAD, 2019). Successivement à la réalisation de ces projets, il s'avère qu'une entreprise sur trois est détenue par une femme, soit 34 % dans le monde. En Amérique latine et dans les Caraïbes, ce chiffre augmente jusqu'à 50 %. Toutefois, l'Afrique subsaharienne (29 %) et l'Asie du Sud (18 %) présentent une tendance à la baisse (Halim, 2020).

Ainsi, si à l'échelle mondiale cette réalité ne semble pas très alarmante, en République du Congo, il y a matière à réfléchir. En effet, sur l'ensemble des

microentreprises du pays, les femmes n'en possèdent que 20,44 % (MPMEASI et INS, 2017). Néanmoins, la République n'est pas restée de marbre face à cette situation. À cet effet, dès 2008, la Politique Genre a été instaurée dans le but de promouvoir le statut des femmes et l'égalité de chances entre ces dernières et les hommes. À cela s'ajoutent l'arrivée, en 2017, de l'Agence congolaise pour la création des entreprises (ACPCE), qui a pour but de favoriser le climat des affaires en dématérialisant les procédures de création d'entreprises, ainsi que la mise en place, en 2019, du Fonds d'impulsion, de garantie et d'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises et de l'artisanat (TPMEA).

Entre 2016 et 2020, la proportion d'entreprises créées par les femmes est respectivement passée de 24,61 % à 28,77 % (ACPCE, 2022). En outre, les femmes de 18 à 26 ans (36,84 %) et celles de 27 à 35 ans (30,95 %) sont beaucoup plus actives dans la création d'entreprise que les femmes des autres tranches d'âge (ACPCE, 2022). Par ailleurs, il faudrait souligner l'existence en République du Congo des initiatives telles que la Fondation Sounga et l'association Femmes d'Afrique, Femmes d'Avenir, qui travaillent pour l'indépendance économique des femmes.

## 2. Revue de la littérature

Cette section renferme deux points : la revue théorique et la revue empirique.

### 2.1 Revue théorique

Du point de vue théorique, la littérature sur le lien entre l'éducation et la survie des PME ne fait pas l'unanimité des auteurs.

*L'éducation comme facteur déterminant de la survie des PME*

D'abord, certains mettent en avant l'éducation comme l'un des facteurs déterminants de la survie des PME. Ayala Calvo et Manzano García (2010) attestent que le capital humain influence la survie de la PME. Pour Obeng et ses collègues (2014), le niveau de scolarité de l'entrepreneur assure à ce dernier des connaissances et une expérience qui concourent au succès de l'entreprise. Kundu et

Katz (2003) affirment que, dès les premières années d'existence de l'entreprise, le niveau de scolarité et la volonté d'innover que possède le propriétaire peuvent jouer un rôle important sur la performance, particulièrement en ce qui concerne le taux des ventes et la croissance annuelle de l'exportation, donc la survie.

Ainsi, le niveau de scolarité joue un rôle crucial dans la formation et dans la prise de décision du gérant. Karadag (2017) va plus loin en précisant que l'éducation favorise la croissance de la PME en améliorant ses capacités, car un meilleur niveau de scolarité permet le développement des capacités d'apprentissage. Enfin, Foreman-Peck et ses collègues (2006) affirment que la formation commerciale et financière procure au propriétaire la sagesse nécessaire pour comprendre les besoins du marché, et lui permet d'acquérir les compétences adéquates pour tenir et gérer les comptes commerciaux. Ces attributs vont à leur tour accroître les compétences de l'entrepreneur, le taux de croissance et la survie de la PME.

Au contraire, d'autres auteurs ne considèrent pas l'éducation comme l'un des facteurs de la réussite des PME. Pour expliquer la survie des PME, ils se penchent plutôt du côté des caractéristiques de la PME; des facteurs microenvironnementaux; des facteurs macroenvironnementaux; et des autres caractéristiques sociales de l'entrepreneur.

#### *Les caractéristiques de la PME*

Pour Mabenge et ses collègues (2020) ainsi que Dobbs et Hamilton (2007), le succès des PME est lié à certaines de ses caractéristiques. Heshmati (2001) affirme que l'âge de l'entreprise est largement reconnu comme un indicateur de la survie des PME. En effet, l'auteur souligne que l'ancienneté des PME leur permet d'acquérir des expériences, des compétences réunies à travers des années d'exploitation et des modes de fonctionnement qui favorisent le succès de l'entreprise. Dobbs et Hamilton (2007), quant à eux, précisent que l'augmentation de la taille de l'entreprise a des effets positifs sur sa réussite grâce aux changements structurels, à la bureaucratie et à l'apprentissage organisationnel liés à l'augmentation de la taille. Pour Okpara et Wynn (2007), l'emplacement géographique dans lequel opère une PME influence sa réussite à travers la possibilité d'accès

aux marchés et aux ressources (financement, infrastructures, installations et main-d'œuvre).

#### *Les facteurs microenvironnementaux*

Selon Yasiukovich et Haddara (2021), la gestion de la relation client-entreprise joue un rôle important sur la réussite de la PME. Pour Santos et ses collègues (2020), la relation avec les fournisseurs constitue un facteur essentiel pour la réussite de l'entreprise, car elle a des impacts sur les modalités de paiement, sur les délais de livraison et sur les coûts de production. Quadir et Jahur (2011) précisent qu'un nombre limité de fournisseurs sur le marché ne favorise pas le succès des PME. De leur côté, Arasti et ses collègues (2014) soutiennent que la réussite de la PME est étroitement liée à l'intensité concurrentielle.

#### *Les facteurs macroenvironnementaux*

L'ensemble des facteurs externes à l'entreprise peuvent avoir des impacts sur la PME dans sa phase de démarrage ou pendant son cycle de vie (Gaganis et collab., 2019). Toutefois, ces auteurs soulignent que ces facteurs n'influencent pas forcément les décisions prises à court terme, mais plus souvent les décisions et l'activité à long terme. Si la stabilité politique représente une condition préalable au succès commercial (Gaganis et collab., 2019), en revanche, l'instabilité politique freine les investissements et le développement des entreprises, donc leur succès (Allard et collab., 2013). L'intervention de l'État détermine aussi la réussite de la PME, car elle influence l'offre et la demande au sein d'un marché, et elle met en place des politiques budgétaires et financières qui ont des effets à long terme sur l'économie (Kumar et Singh, 2023). Pour Gaganis et ses collègues (2019) ainsi que Dobbs et Hamilton (2007), le plus important des facteurs macroenvironnementaux demeure l'accès au financement. Selon Kitsios et Kamariotou (2018), l'environnement technologique peut aussi influencer la réussite de la PME. Enfin, Coppa et Sriramesh (2013) soulignent que la réussite d'une PME dépend de l'environnement écologique.

*Les autres caractéristiques sociales de l'entrepreneur*

D'autres auteurs se penchent du côté des autres caractéristiques de l'entrepreneur – les facteurs socioéconomiques – pour expliquer le succès de la PME. Pour Kautonen et ses collègues (2008), les personnes plus âgées semblent plus aptes à l'entrepreneuriat que les plus jeunes grâce à leurs différents capitaux (humain, social, culturel et financier) accumulés durant la carrière professionnelle. Le sexe du propriétaire peut aussi avoir des impacts sur le succès de la PME (Boden Jr. et Nucci, 2000). Enfin, selon Love et ses collègues (2016), l'expérience antérieure de l'entrepreneur est étroitement liée à la réussite de la PME.

## 2.2 Revue empirique

Au-delà du débat théorique, de nombreux travaux empiriques ont porté sur les effets de l'éducation sur la survie des PME et ils révèlent des résultats également controversés. D'un côté, on trouve les travaux dont les résultats montrent que l'éducation influence la survie des PME et, de l'autre côté, ceux dont les résultats indiquent que l'éducation ne favorise pas la survie des PME.

*L'éducation reconnue comme facteur positif sur la survie des PME*

Nombreux sont les travaux qui révèlent que l'éducation a des effets positifs sur la survie des PME. À cet effet, les travaux de Ismail-Albalushi et Naqshbandi (2022) sur les facteurs affectant le succès et la survie des PME au Moyen-Orient aboutissent à deux principaux résultats : le système éducatif détermine la survie des PME et, pour ce faire, l'accent doit être mis sur la culture entrepreneuriale, sur les compétences managériales et sur l'amélioration des procédures nécessaires à la création d'une entreprise.

Pareillement, Karadag (2017), dans son étude sur 188 PME turques, aboutit à la conclusion selon laquelle il existe une corrélation positive entre le niveau de scolarité et la performance financière des PME.

À travers une régression logistique, Djoutsu Wamba et Hikkerova (2014) expliquent le lien entre le profil de l'entrepreneur et la pérennité de son entreprise au Cameroun. Les résultats fournissent l'évidence des

effets significatifs du profil de l'entrepreneur sur la pérennité des entreprises camerounaises.

Concernant les impacts du niveau de scolarité et de l'expérience sur la rentabilité des petites épiceries en Afrique du Sud, Chiliya et Roberts-Lombard (2012) se basent sur une analyse de la variance (ANOVA) à un facteur. Leurs résultats indiquent que le niveau de scolarité, les expériences de travail antérieures, l'âge du propriétaire et la durée de l'exploitation de l'entreprise ont des impacts significatifs sur la rentabilité de la PME.

*L'éducation non reconnue comme facteur positif sur la survie des PME*

À l'opposé, un grand nombre de travaux montrent que la survie des PME ne dépend pas de l'éducation, mais plutôt d'autres facteurs.

Ainsi, Farsad et Ahsina (2021) vérifient les facteurs de réussite des PME marocaines à partir d'un modèle théorique narratif. Les résultats obtenus révèlent que les facteurs aussi bien internes qu'externes influencent la survie des PME au Maroc.

De même, s'intéressant au lien entre le capital social de l'entrepreneur et la pérennité de l'entreprise, Takoudjou Nimpa et ses collègues (2000) se basent un modèle logit. Leur étude aboutit à deux principaux résultats : le capital social du dirigeant influence positivement et très significativement la pérennité de l'entreprise; et l'appartenance du dirigeant à une organisation professionnelle a des impacts importants sur la probabilité de survie de l'entreprise. Toutefois, ces travaux révèlent également que l'influence du capital social de l'entrepreneur sur la pérennité des PME est plus importante pour les entreprises plus jeunes. De même, l'effet marginal de l'appartenance du dirigeant à une organisation professionnelle est plus marqué pour les entreprises de moins de 10 ans.

En outre, Sambou (2019) examine les facteurs pouvant influencer la pérennité des PME au Sénégal. Pour atteindre l'objectif fixé, une analyse économétrique a été réalisée. Les résultats montrent que les facteurs qui peuvent augmenter la durée d'activité des PME sont le capital financier, les dépenses en biens d'équipements matériels, le chiffre d'affaires et l'accès au crédit. Les principales contraintes de

pérennité des PME sont les difficultés de remboursement des crédits octroyés et d'approvisionnement en énergie, le manque de locaux et la réglementation très contraignante. Aussi, la taille, le statut juridique, la localisation en zone urbaine et les activités exercées déterminent la pérennité des PME.

Au regard de ce qui précède, la notion de survie renvoie à la réussite ou au succès de l'entreprise, laquelle est fonction d'un certain nombre de facteurs.

### 3. Approche méthodologique

Les données utilisées dans cette étude proviennent des données du Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et artisans (RTPMEA) au Congo de 2017 (RTPMEA 2017). Puisqu'il s'agit d'analyser la survie des entreprises, nous avons filtré le fichier de données pour le restreindre aux entreprises ayant déjà survécu à au moins 3 années d'existence (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014). Notre fichier de données est donc constitué des entreprises congolaises créées par les femmes entre 1960 et 2014 et survivantes en 2017 lors de l'enquête.

#### 3.1 Description des variables de l'étude

Conformément à la revue de littérature et à la disponibilité des données, nous avons établi un lien entre le profil des promotrices d'entreprise, plus précisément le plus haut diplôme obtenu par celles-ci et la survie de leur entreprise. La survie est appréhendée ici par le nombre d'années d'existence de l'entreprise. Cette variable a été dichotomisée comme suit : 0 = moins de 5 ans et 1 = 5 ans et plus.

D'autres variables telles que l'âge à la création de l'entreprise, le secteur d'activité, le capital social de l'entreprise à sa création, le fait qu'elle fasse de la sous-traitance et qu'elle ait un accès au financement extérieur ont permis de contrôler l'effet du plus haut diplôme obtenu. L'âge à la création de l'entreprise n'a pas été explicitement collecté, mais les données sur l'année de création et sur l'âge de la promotrice au moment de l'enquête ont permis de reconstituer cette information.

#### 3.2 Outils d'analyse économétrique et présentation du modèle

L'approche méthodologique adoptée est inspirée dans une certaine mesure de Djoutsa Wamba et Hikkerova (2014), mais nous avons opté pour l'estimation d'un modèle logistique binaire, en raison du caractère dichotomique de la variable à expliquer (deux modalités). Le modèle économétrique adopté pour mettre en évidence les effets de l'éducation sur la survie des entreprises créées par les femmes congolaises se présente comme suit :

$$\text{Survie} = F(\text{Diplôme, Âge à la création, Secteur d'activité, Capital social à la création, Sous-traitance, Accès au financement})$$

La survie est observée selon que l'existence de l'entreprise soit moins de 5 ans ou 5 ans et plus. À l'aide de ces différentes variables explicatives, nous implémentons un modèle logistique binaire.

##### *Spécification mathématique du modèle logistique*

La spécification mathématique du modèle logit binaire est motivée par le fait que la variable dépendante est dichotomique (contient deux modalités codifiées en 0 = moins de 5 ans et en 1 = 5 ans et plus). Théoriquement, le modèle est donné par :

$$\text{Prob}(Y|X_1, X_2, \dots, X_k) = F(X\beta) = \frac{1}{1+e^{-X\beta}}$$

où  $X_i$  représente le vecteur des variables indépendantes,  $F$  la fonction logistique et  $\beta$  le paramètre des coefficients.

Dans la pratique, cette spécification est couramment utilisée grâce à la simplicité de sa mise en œuvre. Les paramètres du modèle sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance et ne sont pas interprétables. Seuls les signes des coefficients sont à interpréter. La vraisemblance associée au modèle s'écrit en fonction de chaque modalité de la variable dépendante, sauf de celle utilisée comme référence. De ce fait, l'estimation des paramètres s'effectue en maximisant la log-vraisemblance par rapport aux vecteurs de paramètres  $(\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m)$ . La vraisemblance s'écrit donc :

$$\text{Log } L(y, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_m) = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^m y_{i,j} x_i \beta_j - \sum_{i=1}^N \text{Log} [1 + \sum_{k=1}^m \exp(x_i \beta_k)]$$

(sous l'hypothèse que  $\beta_0 = 0$ )

#### 4. Résultats

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives et l'analyse économétrique.

#### 4.1 Les statistiques descriptives

Le but de cette section est de donner les caractéristiques des femmes entrepreneures lors de la création de leur entreprise ainsi que quelques caractéristiques de ces dernières.

Après apurement, nous disposons d'un échantillon constitué de 669 entreprises entre 1960 et 2014 ayant une femme comme promotrice. La plupart des entreprises (62,5 %) ont une durée de vie de 5 ans et plus. Seules 37,5 % ont moins de 5 ans d'existence.

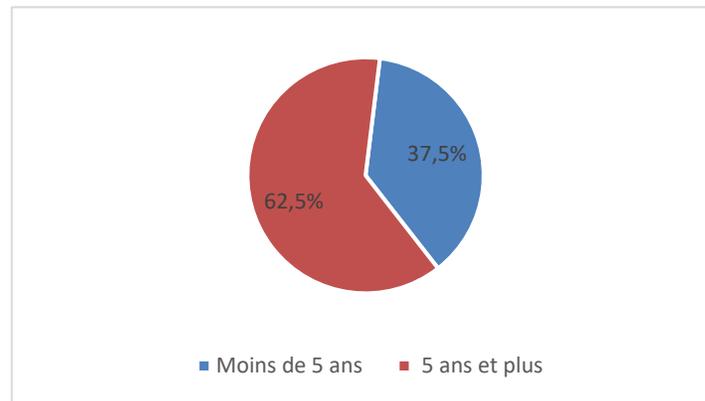


Figure 1 – Répartition des entreprises de l'échantillon selon la durée de survie  
Source : Données RTPMEA de 2017, calculs de l'auteur

Ainsi, 39,76 % des promotrices ont créé leur entreprise alors qu'elles étaient âgées de 30 à 40 ans. Elles sont suivies de près par celles l'ayant créée quand elles avaient moins de 30 ans (36,77 %). Seules 4,19 % des femmes ont créé leur entreprise à plus de 50 ans.

Par ailleurs, le certificat d'études primaires élémentaires (CEPE) est le diplôme le plus fréquemment (40 %) obtenu par ces entrepreneures. Il est suivi de près par le brevet d'études du premier cycle/certificat d'aptitude professionnelle (BEPC/CAP) avec

26,31 %. Ensuite, 1 seule femme sur 10 a un baccalauréat (bac) et moins de 1 sur 100 (0,6 %) possède un diplôme d'études approfondies (DEA)/master. Très peu d'entreprises (2 %) exercent des activités de sous-traitance et seulement 29 % ont un accès au financement. Elles exercent en majorité dans le secteur du commerce (37,22 %), la couture (17,64 %), l'art (20,48 %) ou les autres services (24,22 %; regroupant le transport, la santé, l'éducation, la restauration et la construction).

Caractéristiques		N <sup>bre</sup>	%	% cumulé
Tranche d'âge à la création	- de 30 ans	246	36,77	36,77
	30 à 40 ans	266	39,76	73,53
	41 à 50 ans	129	19,28	95,81
	+ de 50 ans	28	4,19	100,00
Diplôme le plus élevé obtenu	Sans diplôme	92	13,75	13,75
	CEPE	267	39,91	53,66
	BEPC/CAP	176	26,31	79,97
	Bac	72	10,76	90,73
	BTS	29	4,33	95,07
	Licence	20	2,99	98,06
	Maîtrise	9	1,35	99,40
	DEA/master	4	0,60	100,00
Sous-traitance	Non	650	97,16	97,16
	Oui	19	2,84	100,00
	Total	669	100,00	
Accès au financement	Non	474	70,85	70,85
	Oui	195	29,15	100,00
Secteur d'activité	Couture	118	17,64	17,64
	Agriculture	3	0,45	18,09
	Art	137	20,48	38,57
	Autres	162	24,22	62,78
	Commerce	249	37,22	100,00
<b>Total</b>		<b>669</b>	<b>100</b>	

Tableau 1 – Caractéristiques des entreprises  
Source : Données RTPMEA de 2017, calculs de l'auteur

L'analyse du profil entre le diplôme obtenu et le nombre d'années de survie indique que 62,5 % des promotrices diplômées ou non ont des entreprises

dont la survie est de 5 ans et plus. Suivant les catégories de diplômes, 68,5 % des entreprises ayant 5 ans et plus sont détenues par les promotrices sans diplôme, contre 75 % détenant une licence.

Diplôme obtenu	- de 5 ans	5 ans et +
Sans diplôme	31,5	68,5
CEPE	42,3	57,7
BEPC/CAP	29,6	70,5
Bac	50,0	50,0
BTS	48,3	51,7
Licence	25,0	75,0
Maîtrise	0,0	100,0
DEA/master	50,0	50,0
<b>Total</b>	<b>37,5</b>	<b>62,5</b>

Tableau 2 – Proportion des promotrices diplômées selon le nombre d'années de survie de leur entreprise (%)  
Source : Données RTPMEA de 2017, calculs de l'auteur

## 4.2 L'analyse économétrique

Pour mesurer les effets du niveau de scolarité sur la survie des entreprises congolaises dirigées par les femmes, nous avons estimé un modèle logistique binaire. Conformément à la revue de littérature et à la disponibilité des données, nous avons expliqué la survie de l'entreprise (qui représente le nombre d'années d'existence) par l'âge de l'entrepreneure à la création de l'entreprise, par le secteur d'activité, par le fait qu'elle fasse de la sous-traitance, qu'elle ait un accès au financement extérieur et, enfin, par le plus haut diplôme obtenu par la promotrice.

Le modèle estimé est globalement significatif et présente une statistique du test de Wald  $\chi^2$  égale à 45,81, avec une p-value correspondante qui vaut 0,0001 et un pseudo R-carré évalué à 0,0551.

Globalement, les résultats permettent de déceler, avec un seuil de 5 %, que la survie des entreprises dirigées par les femmes au Congo a pour principaux facteurs : le diplôme le plus élevé obtenu par la promotrice, l'âge de celle-ci au moment de la création et l'accès au financement.

Plus précisément, les entreprises créées par des promotrices âgées de 30 ans et plus ont une plus grande probabilité d'avoir une survie de moins de 5 ans, soit plus de 1,5 fois moins de chances de survie.

Tout comme les promotrices ayant 30 ans et plus, les entreprises dont les promotrices ont un diplôme de type CEPE, bac ou brevet de technicien supérieur (BTS) ont plus de risques d'avoir moins de 5 ans de survie que celles dont les promotrices n'ont aucun diplôme. Ce résultat peut sembler contre-intuitif, dans la mesure où la plupart des études soutiennent que les entreprises créées par des personnes diplômées affichent de meilleurs niveaux de longévité. Le même type de relation est apparu dans l'étude de Djoutsu Wamba et Hikkerova (2014) sur la survie des entreprises formelles créées au Cameroun entre 1990 et 2008. Un argument avancé par ces auteurs est que les entreprises gérées par des diplômés supérieurs sont plus innovantes et abordent des marchés plus risqués, alors que celles gérées par des entrepreneurs moins diplômés se situent sur des marchés moins risqués, moins novateurs.

D'un autre côté, les entreprises ayant un accès au financement (*odds ratio* = 1,93) et celles faisant de la sous-traitance (*odds ratio* = 1,05) ont respectivement au moins 2 fois et 1,05 fois plus de chances d'avoir une survie de 5 ans et plus. L'accès au financement et faire de la sous-traitance favorisent donc la survie de l'entreprise.

Le capital social à la création ainsi que le secteur d'activité dans lequel exerce l'entreprise n'ont présenté aucun effet significatif sur la survie de celle-ci.

Moyenne de la variable dépendante	0,619	Ecart type de la variable dépendante	0,486
Pseudo $r^2$	0,055	Nombre d'observations	658
Chi <sup>2</sup>	45,811	Prob. > chi <sup>2</sup>	0,000
Critère d'information d'Akaike (AIC)	860,663	Critère d'information bayésien (BIC)	936,979

Tableau 3 – Significativité globale du modèle  
Source : Données RTPMEA de 2017, calculs de l'auteur

Survie	Coefficient	Odds ratio	Erreur type	z	p>z	Intervalle de confiance 95 %	
<b>Secteur d'activité</b>							
Agriculture	Réf.		Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Art	-0,29	0,75	1,23	-0,23	0,815	-2,70	2,13
Commerce	-0,31	0,73	1,22	-0,25	0,800	-2,70	2,08
Couture	-0,21	0,81	1,23	-0,17	0,863	-2,62	2,20
Autres	-0,01	0,99	1,23	-0,01	0,995	-2,41	2,39
<b>Tranche d'âge à la création</b>							
Moins de 30 ans	Réf.		Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
30 à 40 ans	-0,46	0,63	0,20	-2,35	0,019**	-0,85	-0,08
41 à 50 ans	-0,82	0,44	0,24	-3,39	0,001***	-1,30	-0,35
Plus de 50 ans	-1,08	0,34	0,42	-2,59	0,010**	-1,90	-0,26
<b>Diplôme le plus élevé</b>							
Sans diplôme	Réf.		Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
CEPE	-0,74	0,48	0,27	-2,75	0,006**	-1,26	-0,21
BEPC/CAP	-0,09	0,92	0,29	-0,30	0,761	-0,66	0,48
Bac	-1,02	0,36	0,34	-3,00	0,003***	-1,68	-0,35
BTS	-1,05	0,35	0,48	-2,18	0,029**	-2,00	-0,11
Licence	0,03	1,02	0,59	0,04	0,966	-1,12	1,18
DEA/master	-1,97	0,14	1,14	-1,73	0,084*	-4,20	0,26
<b>Sous-traitance</b>							
Non	Réf.		Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Oui	1,05	2,85	0,64	1,65	0,093*	-0,20	2,29
<b>Accès au financement</b>							
Non	Réf.		Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Oui	0,66	1,93	0,20	3,34	0,001***	0,27	1,05
Capital social à la création	0,00	1,00	0,00	0,62	0,535	-0,00	0,00
Constante	1,35	3,87	1,25	1,08	0,279	-1,10	3,80

\*\*\* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \* =  $p < 0,1$

Tableau 4 – Estimations des résultats  
Source : Données RTPMEA de 2017, calculs de l'auteur

## Conclusion

Cet article proposait d'analyser les effets du niveau de scolarité sur la survie des PME appartenant à des femmes en République du Congo. Pour mesurer ces effets, nous avons estimé un modèle de régression logistique binaire.

Les résultats obtenus permettent de déceler que la survie des entreprises dirigées par les femmes au Congo a pour principaux facteurs : le diplôme le plus

élevé obtenu par la promotrice, l'âge de celle-ci au moment de la création et l'accès au financement. Ces résultats corroborent ceux du rapport sur l'entrepreneuriat féminin (CEA, 2019), qui atteste que la grande majorité des entreprises féminines ne maîtrisent pas les outils de gestion nécessaires pour se développer au sein d'un marché concurrentiel. Par conséquent, cela réduit la capacité de mesurer les évolutions de tous les facteurs susceptibles de favoriser ou d'affecter négativement la croissance des activités et du profit.

*Recommandations*

Ainsi, les autorités devraient mener une politique offrant plus de mesures pour rendre l'accès à l'éducation plus favorable aux femmes en vue d'assurer l'épanouissement des entreprises dirigées par celles-ci et de faciliter leur accès au financement. De plus, les parents et les autorités

devraient améliorer les conditions favorisant la réussite des jeunes filles, aussi bien à l'école qu'à l'université. De même, les autorités devraient mettre en place des actions d'accompagnement spécifiques pour les jeunes femmes entrepreneures afin de leur permettre de pérenniser leur entreprise.

**RÉFÉRENCES**

- Adcorp. (2014). *International expansion: Integrated annual report 2014*. [https://www.adcorp-reports.co.za/ar\\_2014/index.php](https://www.adcorp-reports.co.za/ar_2014/index.php)
- Agence congolaise pour la création des entreprises (ACPCE). (2022). *La dimension territoriale de l'accès à l'emploi*. Observatoire des territoires.
- Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssi, K. et Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'activité et d'emploi : des singularités à questionner. *Management international*, 17(3), 72-85. <https://doi.org/10.7202/1018268ar>
- Arasti, Z., Zandi, F. et Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(10), 1-14. <http://www.journal-jger.com/content/4/1/10>
- Ayala Calvo, J. C. et Manzano García, G. (2010). Established business owners' success: Influencing factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(03), 263-286. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001555>
- Banque africaine de développement (BAD). (2018). *Rapport annuel 2018*. <https://www.afdb.org/sites/default/files/documents>
- Banque africaine de développement (BAD). (2019). *Initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique (AFAWA) : que fait AFAWA?* <https://www.afdb.org/fr/themes-et-secteurs/initiatives-et-partenariats>
- Banque africaine de développement (BAD). (2020). *Solutions politiques transformatrices pour soutenir les entreprises dirigées par des femmes en Afrique dans le monde post COVID-19*. <https://www.afdb.org/fr/documents/document-de-politique-generale-solutions-politiques-transformatrices-pour-soutenir-les-entreprises-dirigees-par-des-femmes-en-afrique-dans-le-monde-post-covid-19>
- Boden Jr., R. J. et Nucci, A. R. (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 347-362. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00004-4)
- Brüderl, J., Preisendorfer, P. et Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242. <https://doi.org/10.2307/2096207>
- Chiliya, N. et Roberts-Lombard, M. (2012). Impact du niveau d'éducation et d'expérience sur la rentabilité des petites épiceries en Afrique du Sud. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 3(1), 462-470. <https://ijbmer.com/docs/volumes/vol3issue1/ijbmer2012030110.pdf>
- Chimucheka, T. (2013). The impact of entrepreneurship education on the establishment and survival of small, micro and medium enterprises (SMMEs). *Journal of Economics*, 4(2), 157-168. <https://doi.org/10.1080/09765239.2013.11884975>
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. et Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.001>
- Commission économique pour l'Afrique (CEA). (2019). *Rapport sur l'entrepreneuriat féminin : éducation et financement, clés de la réussite entrepreneuriale en Afrique*. <https://www.uneca.org/sites/default/files/keymessageanddocuments>
- Commission économique pour l'Afrique (CEA). (2020). *Rapport économique pour l'Afrique : financements innovants pour le développement des entreprises en Afrique*. <https://uneca.org/fr/cra2020>
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). (2022). *Rapport sur le développement économique en Afrique : repenser les fondements de la diversification des exportations en Afrique – Le rôle de catalyseur des services financiers et des services aux entreprises*. [https://unctad.org/system/files/official-document/aldafrica2022\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/aldafrica2022_fr.pdf)

- Coppa, M. et Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39(1), 30-39. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.009>
- Cuberes, D. et Teignier, M. (2016). Aggregate effects of gender gaps in the labour market: A quantitative estimate. *Journal of Human Capital*, 10(1), 1-32. <https://doi.org/10.1086/683847>
- Direction générale du Plan et du Développement (DGPD) et Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). (2015). *Rapport national sur le développement humain 2015 : compétitivité des entreprises, emploi des jeunes et développement humain durable en République du Congo*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/cg/UNDP-CG-RNDH-Congo2015-2016.pdf>
- Djoutsu Wamba, L. et Hikkerova, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Gestion* 2000, 31(4), 111-131. <https://doi.org/10.3917/g2000.314.0111>
- Dobbs, M. et Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(5), 296-322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Farsad, M. E. et Ahsina, K. (2021). Modèle de la réussite des PME : une revue narrative de la littérature sur les facteurs de succès et d'échec des PME. *Alternatives managériales économiques*, 3(2), 318-337. <https://doi.org/10.48374/imist.prsm/ame-v3i2.26263>
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G. et Morgan, B. (2006). Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence. *Regional Studies*, 40(4), 307-319. <https://doi.org/10.1080/00343400600725160>
- Gaganis, C., Pasiouras, F. et Voulgari, F. (2019). Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from European countries. *Economic Modelling*, 78, 275-292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.037>
- Gicheva, D. et Link, A. (2013). Leveraging entrepreneurship through private investments: Does gender matter? *Small Business Economics*, 40(2), 199-210. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9411-y>
- Halim, D. (2020). *L'état de l'entrepreneuriat féminin : les statistiques parlent d'elles-mêmes* [Blogue]. Banque mondiale. <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/letat-de-lentrepreneuriat-feminin-les-statistiques-parlent-delles-memes>
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17, 213-228. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1011886128912>
- Islam, A. et Amin, M. (2016). Women managers and the gender-based gap in access to education: Evidence from firm-level data in developing countries. *Feminist Economics*, 22(3), 127-153. <https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1081705>
- Ismail-Albalushi, K. et Naqshbandi, M. M. (2022). Factors affecting success and survival of small and medium enterprises in the Middle East. *Knowledge*, 2(3), 525-538. <https://doi.org/10.3390/knowledge2030031>
- Kamla, R. (2013). L'impact de l'éducation à l'entrepreneuriat sur la création et la survie des petites, micro et moyennes entreprises (PMME). *Journal of Economics*, 4(2), 157-168.
- Karadag, H. (2017). The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from Turkey. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 300-314. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0037>
- Kautonen, T., Down, S. et South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 85-101. <http://dx.doi.org/10.1108/13552550810863071>
- Kitsios, F. et Kamariotou, M. (2018). Decision support systems and strategic planning: Information technology and SMEs' performance. *International Journal of Decision Support Systems*, 3(1-2), 53-70. <https://doi.org/10.1504/IJDS.2018.094260>
- Kumar, S. et Singh, P. (2023). Une analyse des programmes gouvernementaux de soutien au développement et à la croissance des petites entreprises. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 10(2), 8-19. <https://dx.doi.org/10.19085/sijbpg100201>
- Kundu, S. K. et Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47. <https://doi.org/10.1023/A:1020292320170>
- Lebègue, T. (2015). La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 93-127. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0093>

- Love, J. H., Roper, S. et Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001>
- Mabenge, B. K., Ngorora-Madzimure, G. P. K. et Makanyeza, C. (2020). Dimensions of innovation and their effects on the performance of small and medium enterprises: The moderating role of firm's age and size. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1725727>
- Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Artisanat et du Secteur informel (MPMEASI) et Institut national de la statistique (INS). (2017). *Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et des artisans : rapport principal*. République du Congo. <https://ins-congo.cg/download/recensement-general-des-entreprises-du-congo>
- Obeng, B. A., Robson, P. et Haugh, H. (2014). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. *International Small Business Journal*, 32(5), 501-524. <https://doi.org/10.1177/0266242612463946>
- Okpara, J. O. et Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24-35
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Éditions OCDE. <https://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise>
- Organisation internationale du travail. (2016). *Les femmes au travail : tendances 2016*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_483203.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483203.pdf)
- Ouazzani, K. E. et Barakat, A. (2018). Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : une revue de la littérature. *Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 7, 654-672. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/280/247>
- Quadir, S. N. and Jahur, M. S. (2011). Determinants of success and failure of entrepreneurs of SMEs in Bangladesh-An Explorative Study. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 1-15.
- Sambou, C. (2019). Les déterminants de la pérennité des petites et moyennes entreprises sénégalaises. *Revue d'économie théorique et appliquée*, 9(2), 145-164.
- Santos, C. C., Teston, S. F., Zawadzki, P., Lizote, S. A. et Machado, H. P. (2020). Individual absorptive capacity and entrepreneurial intention in successors of rural properties. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200045>
- Syavighanza, M. (2020). Compétences entrepreneuriales des femmes et performance des PME à Goma. *Revue de psychologie et des sciences de l'éducation*, 1(1), 221-239. <https://revues.ulpgl.net/index.php/RePSE/article/view/67/26>
- Takoudjou Nimpa, A., Braune, É. et Teulon, F. (2000). Capital social de l'entrepreneur et pérennité de sa PME. *Gestion*, 36(6), 145-160. <https://doi.org/10.3917/g2000.366.0145>
- Tamásy, C. (2006). Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: A conceptual and empirical analysis. *Regional Studies*, 40(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/00343400600612137>
- Teurlai, J.-C. (2004). *Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?* [Rapport n° C197]. CRÉDOC. <https://www.credoc.fr/publications/comment-modeliser-les-determinants-de-la-survie-et-de-la-croissance-des-jeunes-entreprises>
- Yasiukovich, S. et Haddara, M. (2021). Social CRM in SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 181, 535-544. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200>

## Dossier spécial

# Hommes et femmes inégaux devant l'entrepreneuriat : clivage de genre dans l'incubation de l'intention entrepreneuriale

Pierre Daniel Indjendje Ndala<sup>a</sup>, Ruphin Ndjambou<sup>b</sup>, Josette Leubou<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1799>

**RÉSUMÉ.** Cet article tente de montrer que l'inégalité de genre existe dans la formation des personnes ayant une intention entrepreneuriale avant le passage vers l'entrepreneuriat. Nous faisons une enquête auprès de 229 étudiants et de 211 étudiantes de Licence 1, 2, 3 et de Master en gestion de grandes écoles au Gabon. Les données proviennent d'un questionnaire qui leur a été soumis. Nous adoptons une méthodologie quantitative avec une logique hypothético-déductive. Nous mobilisons une modélisation par équations structurelles multi-groupes de l'intention entrepreneuriale. Les résultats indiquent que les femmes présentent une intention entrepreneuriale supérieure à celle des hommes en amont du passage vers l'entrepreneuriat. Les prédispositions féminines dominent celles des hommes, notamment l'attitude, la détermination, les normes sociales perçues, l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale et l'auto-efficacité perçue. Ces déterminants évoluent plus chez les femmes que chez les hommes, sauf les normes sociales perçues. Les déterminants déclencheurs de l'acte entrepreneurial dominent chez les femmes, sauf l'attitude et les normes sociales perçues, qui sont égales.

**Mots clés :** Intention Entrepreneuriale, Femmes, Hommes, Clivage, Entrepreneuriat

**ABSTRACT.** This paper attempts to show that gender inequality exists in training persons with entrepreneurial intention, before they begin entrepreneurship. We surveyed 229 male and 211 female students in the first, second and third year of the bachelor programme, and at the Master's level in management at "grandes écoles" (higher education institutions) in Gabon. The data come from a questionnaire submitted to them. A quantitative methodology with hypothetical-deductive logic was used, as well as multi-group structural equation modelling on persons with entrepreneurial intention. The results show that women have a higher entrepreneurial intention than men before they go into business. Female predispositions dominate those of men, notably attitude, determination, perceived social norms, exposure to entrepreneurship/business experience, and perceived self-efficacy. These determinants of entrepreneurial intention evolve more for women than for men, except for perceived social norms. The determinants that trigger women's entrepreneurial actions dominate those of men, except for attitude and perceived social norms, which are equal.

**Key words:** Entrepreneurial, intention, women, men, divide, entrepreneurship

## Introduction

À l'échelle mondiale, une entreprise sur trois est détenue par une femme. En Afrique subsaharienne, 29 % des entreprises comptent une femme parmi les

principaux dirigeants (Halim, 2020). Quand nous examinons les inégalités hommes-femmes dans la création d'une entreprise, les femmes restent encore minoritaires par rapport aux hommes. En 2020, les femmes étaient à l'origine de 39 % des créations

<sup>a</sup> Enseignant - Chercheur, Institut supérieur de technologie, Libreville (Gabon), Laboratoire de recherche en sciences informatiques et de gestion (LARSIG)

<sup>b</sup> Enseignant - Chercheur, Institut national des sciences de gestion, Libreville (Gabon), ISTA-CEMAC, Centre international de recherche en économie et en gestion pour le développement

<sup>c</sup> Enseignante - Chercheure, Faculté de droit et de sciences économiques, Université Omar-Bongo, Libreville (Gabon)

d'entreprise individuelle, un taux de féminisation de l'entrepreneuriat s'élevant difficilement au-dessus de 30 % en France. Aux États-Unis, pays de l'entrepreneuriat décomplexé, où cette discipline est enseignée dès l'école primaire, le taux de féminisation est de 48 % (Duchemin, 2021). Au Gabon, sur les 5 000 entreprises créées, 28 % le sont par des femmes, un chiffre encore considéré comme insuffisant par les femmes elles-mêmes, qui souhaitent plus d'autonomie financière (Groupe de la Banque africaine de développement, 2018).

Ainsi, globalement, nous constatons que le genre masculin montre une présence supérieure à celle du genre féminin en entrepreneuriat. En Afrique, des travaux de recherche récents (M'Bouna, 2019; Nations Unies, 2021) montrent que les femmes s'engagent majoritairement dans l'entrepreneuriat par contrainte ou par nécessité de survie. En effet, la discrimination et les attitudes sociales peuvent poser de sérieux problèmes dans la promotion des femmes entrepreneures, comme il est constaté dans plusieurs pays. Les facteurs tels que la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, les connaissances en finances, etc., rendent les femmes moins disposées que leurs homologues hommes à prendre des risques.

Par ailleurs, les impacts sur le rôle des femmes entrepreneures dans la création d'emplois sont souvent sous-évalués et minimisés (Hazlett et collab., 2007). Heureusement, les initiatives d'entrepreneuriat inclusif ciblent les groupes qui n'ont pas une représentation équitable dans l'écosystème entrepreneurial, par exemple les femmes (Gupta et collab., 2022). Ainsi, l'entrepreneuriat inclusif viendrait atténuer ces inégalités hommes-femmes.

Les particularités des femmes entrepreneures et la façon dont elles contrastent avec la pratique des hommes ont reçu peu d'attention de la communauté scientifique. Selon Hazlett et ses collègues (2007), les femmes se comportent différemment. La littérature sur la différence hommes-femmes en entrepreneuriat se penche souvent sur les causes du passage à la création d'une entreprise par les individus et fait ressortir un entrepreneuriat plus misogyne qu'androgynique des hommes, ce qui se reflète dans leurs tentatives entrepreneuriales. (Mazhoudi, 2021).

Or, un phénomène comme la décision de créer une entreprise est un processus dynamique qui trouve ses racines dans la naissance de l'intention entrepreneuriale jusqu'au seuil du démarrage. Cette phase de maturation ou d'incubation de l'intention entrepreneuriale peut révéler des choses cachées sur l'inégalité de genre. Il serait donc intéressant de chercher de ce côté les raisons qui créent le clivage hommes-femmes en entrepreneuriat.

De nos jours, la recherche de l'égalité de genre est un enjeu mondial qui n'est plus à négliger. Puisque les êtres sont égaux en droit, entreprendre devrait naturellement se conjuguer au masculin comme au féminin pour parvenir à une égalité hommes-femmes (Duchemin, 2021). Il est dès lors loisible de chercher les raisons de ce clivage en sondant plus en amont le passage vers l'entrepreneuriat, dans la gestation et la maturation de l'intention entrepreneuriale de futurs gens d'affaires. Les recherches sur les intentions des personnes souhaitant devenir entrepreneures donnent des résultats encore controversés sur les déterminants qui expliquent positivement ou négativement l'IE. Elles nécessitent de poursuivre les efforts d'investigation afin de mieux comprendre cette phase (Johnson et collab., 2005; Kim-Soon et collab., 2016).

Notre recherche se situe dans le prolongement des travaux d'Indjendje Ndala et Wora (2016), qui constatent, dans une étude longitudinale, qu'après une formation de trois ans (licence professionnelle) en entrepreneuriat à l'Institut supérieur de technologie, seulement 15 % des personnes candidates ont une intention entrepreneuriale à l'entrée de la formation. Ce ratio passerait à 45 % après les trois ans de formation. De plus, cette intention entrepreneuriale progresse plus chez les hommes (35 %) que chez les femmes (31 %). En exploitant globalement les résultats de ces auteurs, nous retenons que « ni l'homme, ni la femme n'a la prééminence sur l'évolution de l'intention entrepreneuriale et ses déterminants » (p. 17). Dans leur conclusion, ils projettent d'élargir l'échantillon à d'autres contextes et de proposer une étude quantitative en utilisant des échelles de Likert. Cet article constitue la suite de cette recherche.

De tout ce qui précède, nous conjecturons qu'il y a de fortes présomptions que les raisons de l'inégalité hommes-femmes en entrepreneuriat se

trouvent dans la phase d'incubation de l'intention entrepreneuriale. Nous nous posons alors la question suivante : *L'inégalité hommes-femmes en entrepreneuriat naît-elle pendant la maturation même de l'intention de créer une entreprise?*

Notre objectif est de montrer si l'intention entrepreneuriale et ses déterminants créent un clivage de genre avant même le passage à l'entrepreneuriat et de déterminer quel genre domine dans cette phase. Nous explorerons donc de nouvelles pistes qui expliqueraient ce clivage de genre. Cet article expose successivement l'approche conceptuelle et l'ancrage théorique, suivis de la méthodologie. Nous présenterons ensuite les résultats, en ferons une discussion, puis concluons sur les pistes de solution, les limites et les perspectives de recherche.

## 1. Approche conceptuelle et ancrage théorique

Nous présentons d'abord une revue de la littérature sur l'intention entrepreneuriale et sur ses déterminants, puis nous exposons l'ancrage théorique pour expliquer l'inégalité hommes-femmes en entrepreneuriat.

### 1.1 Intention entrepreneuriale

Les étapes en amont de la création d'une entreprise permettent de comprendre et d'expliquer pourquoi et comment un individu développe un comportement entrepreneurial (Diamane, 2023). Cette auteure souligne que la phase intentionnelle mérite d'être étudiée davantage, car l'intention entrepreneuriale constitue un prédicteur fiable de comportement de création d'entreprise (Mgueraman et El Abboubi, 2023). Shrivastava et Acharya (2020) découvrent que l'intention de fonder une entreprise est positivement liée à l'expérience éducative dans un programme de formation à l'entrepreneuriat. L'attitude, les normes sociales perçues, la contrôlabilité perçue ou l'auto-efficacité perçue (Ajzen, 2005), l'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale (Dewey, 2018; Kim-Soon et collab., 2016) et la détermination ou l'engagement (Delanoë et Brulhart, 2011) expliqueraient l'intention entrepreneuriale et sa dynamique.

Les résultats des travaux d'Indjendje Ndala et Wora (2016) montrent que l'intention entrepreneuriale des étudiants se renforce, d'une part, par une attitude favorable et – paradoxalement – par le recul de l'exposition à l'entrepreneuriat et, d'autre part, par l'apparition de l'auto-efficacité perçue et par les normes sociales perçues. Selon eux, 17 % des candidats sondés, tous genres confondus, ont une intention entrepreneuriale avant leur formation en entrepreneuriat. Ce taux progresse à 47 % pendant la formation (Indjendje Ndala et Wora, 2016). Ces auteurs montrent, en outre, que quelques étudiants qui avaient une intention entrepreneuriale à l'entrée de la formation la perdaient pendant le cursus par cause de découragement et de manque de vocation. Une partie des apprenants qui n'avaient pas une intention entrepreneuriale termine la formation sans la développer.

De leur côté, Shinnar et ses collègues (2014) notent que le genre n'influence pas l'intention entrepreneuriale. Cependant, plusieurs travaux (Ferri et collab., 2018; Hongdiyanto et collab., 2020; Ward et collab., 2019) montrent de plus en plus ce lien. Par exemple, Hoda et ses collègues (2021) soulignent que les impacts du genre sur l'intention entrepreneuriale se sont avérés significatifs. Selon Sitaridis et Kitsios (2019) ainsi que Vamvaka et ses collègues (2020), parmi la population masculine et féminine, l'intérêt pour l'esprit d'entreprise est plus élevé chez les hommes. Ils ajoutent également que les hommes ont une perception plus élevée des trois antécédents de l'intention entrepreneuriale d'Ajzen (2005).

Indjendje Ndala et Wora (2016) montrent que l'intention entrepreneuriale progresse plus chez les hommes (35 %) que chez les femmes (31 %) au cours d'une formation en entrepreneuriat, mais les déterminants de cette intention sont partagés entre les deux sexes. En utilisant les résultats mitigés de cette étude, nous retenons que l'intention entrepreneuriale et ses déterminants pendant une formation en entrepreneuriat ne permettent pas de départager qui détient le plus une intention entrepreneuriale entre l'homme et la femme. Or, Nowiński et ses collègues (2020) rapportent que les étudiants tendent à développer une plus grande intention entrepreneuriale que les étudiantes.

## 1.2 Ancrage théorique et déterminants de l'intention entrepreneuriale

Nous présentons successivement la théorie du comportement planifié (*theory of planned behavior* ou TPB) et les potentiels facteurs expliquant l'intention entrepreneuriale que nous avons relevés dans la littérature.

### 1.2.1 Théorie du comportement planifié

Malebana (2017) et Diamane (2023), comme d'autres auteurs, montrent l'importance de la théorie conçue par Ajzen (1991). Engle et ses collègues (2010) l'ont testée sur 12 pays et montrent que la TPB est apte à prédire l'intention entrepreneuriale. Mgueraman et El Abboubi (2023) la confirment dans le cas de la prédiction de l'intention entrepreneuriale sociale de 300 étudiants marocains. En outre, l'intention est le meilleur prédicteur du comportement (Ajzen, 1991; Sahinidis et collab., 2019; Tsaknis et Sahinidis, 2020).

Nous adoptons cette théorie en l'adaptant par l'ajout de deux variables dans le modèle d'Azjen, soit l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale et la détermination. Nous retenons donc cinq déterminants potentiels à l'intention entrepreneuriale : 1) l'attitude, 2) l'auto-efficacité perçue, 3) les normes sociales perçues, 4) la détermination et 5) l'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale.

### 1.2.2 Attitude

Ajzen et Gilbert Cote (2008) définissent l'attitude comme la disposition à répondre de façon favorable ou défavorable à un objet psychologique ou pour une carrière indépendante par rapport à une carrière salariée ou encore la motivation pour la filière entrepreneuriale. Elle est assimilée à la désirabilité de Shapero et Sokol (1982). La littérature montre un lien positif entre l'attitude favorable à l'entrepreneuriat et l'intention entrepreneuriale (Colman et collab., 2021). Ismail et ses collègues (2010) ainsi que Bhargava (2008) soulignent que l'attitude à l'égard de l'entrepreneuriat est différente chez les hommes et les femmes. Hazlett et ses collègues (2007) explorent les différences sur les attitudes en entrepreneuriat

entre les étudiants femmes et hommes, puis indiquent que les hommes sont moins susceptibles de craindre l'échec. Rudhumbu et ses collègues (2016) montrent que les hommes ont une attitude plus favorable en participant à une formation entrepreneuriale. D'après Indjendje Ndala et Wora (2016), l'attitude des hommes explique plus l'évolution de l'intention entrepreneuriale que chez les femmes et elle progresse plus chez ceux-ci.

### 1.2.3 Auto-efficacité perçue

L'auto-efficacité perçue dérive de la théorie d'apprentissage social de Bandura (1986) et de la structure conceptuelle développée par Boyd et Vozikis (1994), qui la lie à l'intention entrepreneuriale. L'auto-efficacité perçue « s'intéresse aux jugements concernant ce que la personne peut faire avec les compétences qu'elle possède » (Bandura, 1986, p. 391, trad. libre). Elle représente tout jugement concernant ce qu'une personne peut faire avec ses capacités et ses compétences, notamment mener à terme une démarche entrepreneuriale.

Les chercheurs s'accordent généralement sur les effets significatifs de l'attitude et de l'auto-efficacité perçue sur l'intention (Fitzsimmons et Douglas, 2011) et convergent sur l'influence positive de l'auto-efficacité perçue sur l'intention entrepreneuriale (Yusuf, 2022). Boissin et ses collègues (2008) montrent que l'auto-efficacité perçue crée de fortes différences entre les hommes et les femmes. Cependant, il y a des similarités fondamentales entre entrepreneurs et entrepreneures plus marquées en matière de désir d'indépendance ou d'auto-efficacité perçue (Rabi, 2018). Dans un récit de vie, Blackburn (2021) fait ressortir qu'elle a développé une intention entrepreneuriale pendant sa formation en administration des affaires grâce à ses aptitudes significatives pour la vente, ce qui a mis en évidence son auto-efficacité perçue. Ferri et ses collègues (2018) confirment que l'auto-efficacité perçue influence positivement et significativement l'intention entrepreneuriale des femmes.

Cependant, Wilson et ses collègues (2007) trouvent que les femmes ont une plus faible auto-efficacité perçue, comparativement à leurs homologues masculins, dans le cas des étudiants en MBA. Quant à Bergman et ses collègues (2011), en Israël, l'auto-

efficacité des étudiants augmente fortement, tandis que celle des étudiantes diminue. Shinnar et ses collègues (2014) trouvent que, si l'auto-efficacité perçue est positivement liée à l'intention entrepreneuriale des étudiantes, cette relation s'affaiblit pour les étudiants. Enfin, Indjendje Ndala et Wora (2016) trouvent que les hommes présentent une auto-efficacité perçue qui explique plus l'évolution de leur intention entrepreneuriale, mais que l'auto-efficacité perçue diminue dans les mêmes ordres de grandeur pour les deux sexes pendant la formation.

#### 1.2.4. Normes sociales perçues

Les normes sociales perçues ou normes subjectives perçues sont les conseils, les encouragements ou encore le degré d'incitation d'entreprendre de l'entourage familial et des proches ou de l'environnement social de la personne apprenante en entrepreneuriat. Michaels (2011) rapporte : « Je n'ai jamais été seul sur mon voyage. Plusieurs mentors m'ont appris l'art de la pensée de l'entrepreneur... » (p. 285, trad. libre). Ajzen (1991) montre que plus les normes sociales perçues sont élevées, plus l'intention de la personne de s'engager dans un comportement est élevée.

Veciana et ses collègues (2005) concluent entre autres que les normes sociales perçues des étudiants et étudiantes ne sont pas positives et que leurs intentions étaient relativement faibles. Certains travaux attribuent aux normes sociales perçues des effets positifs significatifs sur l'intention entrepreneuriale des étudiants et étudiantes (Adebayo et Kavoos, 2016; Engle et collab., 2010; Ferri et collab., 2018; Said et collab., 2021; Yusuf, 2022). Blackburn (2021) raconte l'implication de sa mère au montage de son projet de boutique de vêtements et d'habits d'aviation. L'initiation et la formation reçue de son père pour l'aviation et le pilotage montrent l'influence des normes subjectives perçues sur son intention entrepreneuriale. Enfin, Indjendje Ndala et Wora (2016) trouvent que les normes sociales perçues expliquent plus l'évolution de l'intention entrepreneuriale chez les hommes, mais elles progressent dans les mêmes ordres de grandeur pour les deux sexes.

Néanmoins, les résultats concernant la relation entre les normes sociales et l'intention entrepreneuriale restent encore divergents (Joensuu-Salo et collab., 2021).

#### 1.2.5 Détermination

La détermination ou l'engagement (Fredricks et collab., 2004; Libbey, 2004) est l'assurance psychologique à réaliser à tout prix le projet d'entreprendre. Elle rend compte du degré de priorité de cette volonté; de l'assurance que développe un individu de créer à tout prix une entreprise, malgré les barrières ou obstacles à la création dont il a connaissance.

Franke et Lüthje (2003) montrent que les intentions sont directement affectées par les perceptions de barrières à l'entrée et de soutien chez les étudiants et étudiantes. Ainsi, ces auteurs soulignent que les croyances aux freins à la création d'une entreprise ont des impacts sur les intentions et sur l'attitude. En nous référant à la théorie de l'autodétermination, nous pouvons assimiler la détermination à la motivation intrinsèque, qui permet la persévérance dans l'accomplissement d'une tâche.

Al-Jubari et ses collègues (2019) relèvent le rôle de la motivation d'autodétermination dans la prédiction des intentions de comportements entrepreneuriaux. Delanoë et Brulhart (2011) montrent des impacts négatifs significatifs – et surprenants – de la formation sur la détermination entrepreneuriale. Ils les expliquent par le coût d'opportunité, c'est-à-dire qu'un niveau de scolarité élevé peut refléter un nombre d'options professionnelles plus élevé pour l'entrepreneur qui ne se presse pas à créer une entreprise (Amit et collab., 1995). Quant à Moberg (2014), il montre la baisse de la détermination quand l'intention entrepreneuriale augmente, chez les élèves du secondaire.

Par ailleurs, les motivations des besoins de succès, des besoins d'indépendance et des besoins économiques sont des influenceurs de l'intention entrepreneuriale (Barba-Sanchez et Atienza-Sahuquillo, 2017; Colman et collab., 2021). Enfin, Indjendje Ndala et Wora (2016) trouvent que la détermination à l'entrepreneuriat régresse pendant la formation, dans les mêmes ordres de grandeur pour les hommes et les femmes.

### 1.2.6 Exposition à l'entrepreneuriat ou expérience entrepreneuriale

L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale comprend toute activité de vente d'articles ou de service que l'étudiant ou étudiante exerce ou a exercée pour générer un revenu, sans être à l'emploi d'une entreprise ou d'une organisation. C'est une activité génératrice de revenus (AGR). Nous empruntons la définition de l'expérience à Dewey (2018), dont nous retenons la célèbre formule apprendre en faisant (*learning by doing*).

L'exposition ou la participation à un projet antérieur peut avoir des effets négatifs surprenants. De tels effets négatifs sont signalés par Kim-Soon et ses collègues (2016) sur la probabilité de se lancer dans une création d'entreprise aux États-Unis. Selon Gielnik et ses collègues (2018), chez les personnes âgées de 50 à 64 ans, l'expérience professionnelle à long terme a des effets négatifs sur leur intention entrepreneuriale. Sahinidis et ses collègues (2021) soulignent quant à eux que l'expérience influence l'intention de créer une entreprise.

Au contraire, Fayolle et Gailly (2009) montrent que les effets positifs des enseignements à l'entrepreneuriat sont d'autant plus marqués que l'exposition entrepreneuriale antérieure des étudiants et étudiantes était faible, voire inexistante. En outre, ils notent, chez les étudiants hommes et femmes ayant été fortement exposés à l'entrepreneuriat avant la formation, que les résultats ont des effets contraires significatifs. Shrivastava et Acharya (2020) trouvent que l'intention entrepreneuriale est positivement liée à l'expérience dans un programme d'éducation en entrepreneuriat, hypothèse que Basu et Virick (2008) confirment. Miralles et ses collègues (2016) suggèrent que les connaissances commerciales acquises grâce à l'expérience antérieure peuvent être un facteur important de l'intention entrepreneuriale. Blackburn (2021) raconte qu'il n'était pas rare que son talent de vendeuse se fasse remarquer, montrant ainsi que son expérience à l'entrepreneuriat avant l'ouverture de sa boutique avait des effets positifs.

Par ailleurs, certains travaux montrent que l'expérience antérieure a des impacts indirects et positifs sur l'intention entrepreneuriale par le biais de l'auto-efficacité perçue (Gielnik et collab., 2018) et de

l'attitude positive à l'esprit d'entreprise (Al Bakri et Mehrez, 2017; Ayalew et Zeleke, 2018).

Concernant le clivage de genre, Indjendje Ndala et Wora (2016) trouvent que l'exposition à l'entrepreneuriat influence plus l'évolution de l'intention entrepreneuriale chez les femmes, par la pratique de petites ventes pendant la formation et grâce à l'influence de l'exposition à l'entrepreneuriat. Toutefois, les preuves de la relation entre l'expérience et l'intention entrepreneuriale sont encore faibles (Miralles et collab., 2016). Sahinidis et ses collègues (2021) notent que la relation entre l'expérience antérieure d'un individu et le comportement entrepreneurial a adopté différentes perspectives. Ces auteurs suggèrent de poursuivre les recherches sur cette relation, étant donné les divergences des conclusions constatées.

En résumé, les cinq déterminants que nous avons énoncés et qui sont issus de la littérature (dont les trois premiers : l'attitude, l'auto-efficacité perçue et les normes sociales perçues) sont les plus mobilisés dans les travaux faits à partir du modèle d'Azjen (1991). Nous les complétons avec les déterminants de la détermination et de l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale.

De ce qui précède, nous inférons quelques hypothèses de recherche, puis nous les schématisons dans un modèle théorique comme cadre d'analyse de la maturation de l'intention entrepreneuriale. Les hypothèses H<sub>1</sub> à H<sub>6</sub> seront testées en deux phases (gestation et maturation). Nous retenons :

H<sub>1</sub> L'attitude explique positivement l'intention entrepreneuriale.

H<sub>2</sub> L'auto-efficacité perçue explique positivement l'intention entrepreneuriale.

H<sub>3</sub> Les normes sociales perçues expliquent positivement l'intention entrepreneuriale.

H<sub>4</sub> La détermination explique positivement l'intention entrepreneuriale.

H<sub>5</sub> L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale explique positivement l'intention entrepreneuriale.

H<sub>6</sub> L'intention entrepreneuriale est plus développée chez les femmes que chez les hommes.

H<sub>7</sub> L'attitude se renforce pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale.

H<sub>8</sub> L'auto-efficacité perçue se renforce pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale.

H<sub>9</sub> Les normes sociales perçues se renforcent pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale.

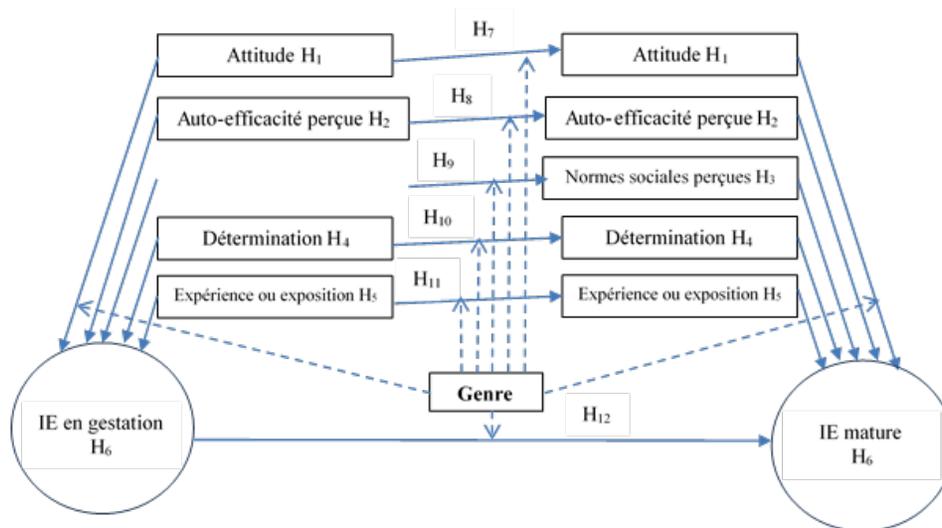
H<sub>10</sub> La détermination se renforce pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale.

H<sub>11</sub> L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale se renforce pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale.

H<sub>12</sub> L'intention entrepreneuriale se renforce plus chez les femmes que chez les hommes.

Le modèle présenté ci-dessous montre l'évolution ou la maturation de l'intention entrepreneuriale, à partir du début d'une formation en gestion (voir la partie gauche de la figure 1) jusqu'à la maturité de cette intention entrepreneuriale après un certain temps de socialisation dans les sciences de gestion (voir la partie droite de la figure 1). Il indique que les déterminants explicatifs de l'intention entrepreneuriale (attitude, auto-efficacité perçue, normes sociales perçues, détermination et expérience entrepreneuriale/exposition à l'entrepreneuriat) évoluent également.

Figure 1 – Modèle théorique de maturation de l'intention entrepreneuriale



Source : adapté d'Ajzen, 1991

Ces déterminants évoluent dans le temps et atteignent une maturité de l'intention entrepreneuriale susceptible de déclencher l'acte entrepreneurial *in fine*, ce que nous appelons « seuil de déclenchement ». Cette maturation ou incubation donne aux étudiants ce que nous appelons les prédispositions à l'entrepreneuriat ou la propension au passage à l'acte ou au déclenchement de l'action entrepreneuriale.

Le modèle montre également que la variable du genre vient introduire la différence entre les individus de sexe masculin et féminin dans cette dynamique de maturation. Notre objectif n'est pas tant de chercher l'effet médiateur ni modérateur de cette variable, mais de simplement ressortir les différences liées au genre.

Nous considérons l'horizon temporel intermédiaire comme une période de maturation ou d'incubation de l'intention entrepreneuriale, qui correspond à la socialisation des étudiants avec les sciences de gestion. Dans notre échantillon, cet horizon varie de six mois à trois ans pour certaines personnes (du premier semestre de Licence 1 jusqu'en Licence 3) ou encore de six mois à cinq ans (du premier semestre de Licence 1 jusqu'au Master 2).

## 2. Méthodologie

L'approche méthodologique de ce travail est quantitative. En effet, nous cherchons à comparer l'intention entrepreneuriale et ses déterminants entre les hommes et les femmes avec des données chiffrées issues des réponses sous forme d'échelle de Likert au questionnaire soumis. Mura et Khoo-Lattimore (2018) soulignent que l'avantage d'une approche quantitative est qu'il est possible de mesurer les réactions d'un grand nombre de personnes à une série limitée de questions, ce qui facilite la comparaison et l'agrégation statistique. On obtient ainsi un ensemble de résultats généraux et généralisables, présentés de manière succincte et parcimonieuse.

Nous avons interrogé 440 étudiants de cinq grandes écoles de gestion à Libreville, au Gabon, sous la base d'un questionnaire. L'échantillon est composé de 229 hommes et de 211 femmes de niveau Licence 1, 2, 3 et Master. Le questionnaire était composé de

trois parties, à savoir les informations démographiques personnelles; les différents déterminants de l'intention entrepreneuriale à l'entrée de la formation, mesurés avec des échelles de Likert; et ces mêmes déterminants pendant la formation, mesurés aussi avec des échelles de Likert. Le questionnaire a été soumis entre juin et août 2022. Nous avons utilisé la modélisation par équations structurelles multi-groupes, avec les échantillons séparés selon le genre (hommes et femmes). Le traitement des données a été fait avec le logiciel Amos 23.

## 3. Résultats

Dans cette section, nous présentons le résumé des réponses de l'échantillon (voir tableau 1), les variables retenues et leur opérationnalisation (voir tableau 2), les résultats composés de la validation des échelles de Likert (voir tableau 3) et le modèle de la maturation de l'intention entrepreneuriale (voir figure 2) chez les hommes et les femmes.

Thèmes abordés	Nbre	%	Pas de réponse
<i>Genre</i>			
Homme	229	52	0
Femme	211	48	
<i>Age</i>			
16-19 ans	110	25	0
20-25 ans	302	68,6	
26-30 ans	27	6,1	
Avoir la fibre d'entrepreneur = Oui	358	81,4	9
<i>Année d'études</i>			
Licence 1	155	35,2	0
Licence 2	265	60,2	
Licence 3	11	2,5	
Master	8	1,8	
<i>Avant votre formation en gestion...</i>			
... pensiez-vous créer une entreprise à tout prix, dans le futur? Score $\geq 3$	216	49,1	25
... étiez-vous favorable à créer une entreprise? Score $\geq 3$	229	52	28
... vos proches vous encourageaient-ils à l'entrepreneuriat? Score $\geq 3$	200	45,5	27
... aviez-vous des aptitudes et compétences pour créer une entreprise? Score $\geq 3$	241	54,8	22
... exercez-vous une AGR? Score $\geq 3$	243	55,2	12
<i>Freins à la création d'une entreprise</i>			
Manque de financement	292	66,4	18
Environnement institutionnel et des affaires	74	16,8	
Manque de confiance en soi, de détermination et de volonté	37	8,4	
Pensez-vous créer une entreprise dans le futur malgré les freins? Score $\geq 3$	208	47,3	15
<i>Pendant votre formation en gestion...</i>			
... êtes-vous favorable à créer une entreprise? Score $\geq 3$	222	50,5	11
... vos proches vous encouragent-ils à l'entrepreneuriat? Score $\geq 3$	200	45,5	29
... avez-vous des aptitudes et compétences pour créer une entreprise? Score $\geq 3$	241	54,8	21
... exercez-vous une AGR? Score $\geq 3$	221	50,2	7

Tableau 1 – Résumé des réponses au questionnaire (N = 440)

Variables	Codes		Échelle de Likert à 5 niveaux				
	En début de formation	Pendant la formation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
Attitude	ATT0	ATT1	1	2	3	4	5
Exposition à l'entrepreneuriat/ expérience entrepreneuriale	EXP0	EXP1	1	2	3	4	5
Normes sociales perçues	NOSU0	NOSU1	1	2	3	4	5
Auto-efficacité perçue	AEEP0	AEEP1	1	2	3	4	5
Détermination	DET0	DET1	1	2	3	4	5

Tableau 2 – Variables explicatives, codage et opérationnalisation

Variables		Variables codées	Variance de l'échelle	Alpha de Cronbach
Attitude	En début de formation	ATT0	59,972	0,691
	Pendant la formation	ATT1	58,631	0,685
Détermination	En début de formation	DET0	54,463	0,649
	Pendant la formation	DET1	57,972	0,678
Exposition à l'entrepreneuriat/ expérience entrepreneuriale	En début de formation	EXP0	61,979	0,708
	Pendant la formation	EXP1	52,397	0,636
Auto-efficacité perçue	En début de formation	AEEP0	63,112	0,708
	Pendant la formation	AEEP1	51,757	0,635
Normes sociales perçues	En début de formation	NO_SU0	55,016	0,654
	Pendant la formation	NO_SU1	51,240	0,625

Tableau 3 – Variance de l'échelle et alpha de Cronbach des déterminants de l'intention entrepreneuriale

Les valeurs de l'alpha de Cronbach doivent être supérieures à 0,7 pour que les construits soient jugés cohérents en interne (Wong, 2013). Selon le tableau 3, les variables exposition à l'entrepreneuriat/ expérience entrepreneuriale et auto-efficacité perçue ( $\alpha = 0,708$ ) remplissent ce critère. Les autres facteurs retenus (attitude, détermination et normes sociales perçues) sont supérieurs à 0,6. Toutefois, Bults et ses collègues (2011) retiennent que des construits peuvent être jugés fiables à partir d'une valeur supérieure ou égale à 0,6.

Nos valeurs indiquent que tous les construits sont cohérents en interne et fiables. L'alpha de Cronbach général est de 0,692, ce qui montre que les différents construits de l'intention entrepreneuriale sont globalement cohérents en interne et fiables.

Après un traitement multi-groupes (femmes et hommes) dans le logiciel Amos 23, nous obtenons les résultats du modèle de la figure 2 et du tableau 4.

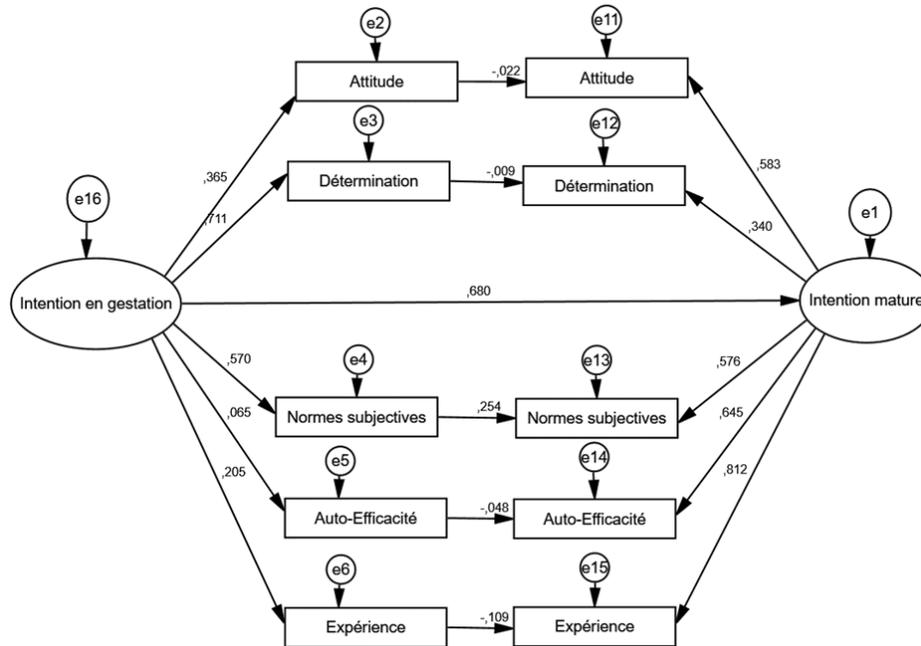


Figure 2 – Modèle de la maturation de l'intention entrepreneuriale en amont de l'acte entrepreneurial

Variables			Effets directs			
			Fém.	Valeur p	Masc.	Valeur p
IE en gestation	<--	IE mature	0,998	****	-0,168	0,097*
ATT0	<--	IE en gestation	0,976	****	0,588	****
DET0	<--	IE en gestation	0,995	****	0,834	****
NO_SU0	<--	IE en gestation	0,980	****	0,034	****
AEEP0	<--	IE en gestation	0,991	****	0,177	0,047**
EXP0	<--	IE en gestation	0,975	****	0,277	0,002***
ATT1	<--	ATT0	0,184	0,004**	0,257	****
DET1	<--	DET0	-0,065	<b>0,531</b>	0,245	0,003***
NO_SU1	<--	NO_SU0	0,050	<b>0,422</b>	0,146	0,033**
AEEP1	<--	AEEP0	0,318	****	0,015	<b>0,842</b>
EXP1	<--	EXP0	0,407	0,074*	0,214	0,004***
ATT1	<--	IE mature	0,806	****	-0,011	****
DET1	<--	IE mature	1,062	****	0,471	0,004***
NO_SU1	<--	IE mature	0,941	****	0,815	****
AEEP1	<--	IE mature	0,678	****	-0,232	0,025**
EXP1	<--	IE mature	0,369	0,097*	0,011	****

Notes : \* < 0,10; \*\* < 0,05; \*\*\* < 0,01; \*\*\*\* < 0,001.

Tableau 4 – Comparaison des coefficients des modèles féminin et masculin

Les indices d'ajustement absolus de notre modélisation par équations structurelles indiquent que le modèle de mesure proposé s'adapte raisonnablement bien aux données, quel que soit le genre.

D'abord, chez les étudiantes, l'indice d'ajustement comparatif (CFI) = 0,000, les indices de qualité de l'ajustement (GFI) = 0,805 (AGFI = 0,762 et PGFI = 0,659) et l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) = 0,093. Ils sont tous satisfaisants. Le test de significativité de la validité du modèle est confirmée :  $\chi(31) = 445,2$  et  $p < 0,001$ . Cela indique que les hypothèses de distribution appropriées sont vérifiées et que le modèle est correctement spécifié à partir de l'ensemble actuel de données. Le rho ( $\rho_{vc}$ ) de validité convergente<sup>1</sup> est de 0,93, ce qui est satisfaisant car supérieur à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981).

Chez les étudiants, le CFI = 0,000, les GFI = 0,819 (AGFI = 0,779 et PGFI = 0,670) et la RMSEA = 0,098, ce qui est également satisfaisant. Le test de significativité de la validité du modèle est confirmée :  $\chi(31) = 586,3$  et  $p < 0,001$ . Cela indique aussi que les hypothèses de distribution appropriées sont respectées et que le modèle est correctement spécifié à partir de l'ensemble actuel de données. Le  $\rho_{vc} = 0,91$ , ce qui est aussi satisfaisant car supérieur à 0,5.

Les relations qui indiquent la maturation de la détermination et des normes sociales perçues chez les femmes, et de l'auto-efficacité perçue chez les hommes ne sont pas significatives ( $p > 0,1$ ). Nous ne devrions pas en tenir compte. Néanmoins, nous les intégrons dans la discussion par nécessité de démonstration.

Nous obtenons sept résultats essentiels qui nous permettent de faire des comparaisons en fonction du genre :

a) Les cinq déterminants au début de la formation en gestion expliquent plus l'intention entrepreneuriale chez les étudiantes que chez les étudiants, car leurs coefficients de régression sont les plus élevés (voir tableau 3);

- b) L'intention entrepreneuriale mature (après un temps de socialisation des apprenants de quelques semestres) est plus expliquée positivement par les cinq déterminants chez les femmes que chez les hommes. Cependant, nous obtenons une opposition de l'auto-efficacité perçue et de l'attitude sur l'intention entrepreneuriale mature chez les hommes;
- c) Les déterminants en gestation des étudiantes ont des effets indirects positifs sur leur intention entrepreneuriale mature. Ces effets indirects sont supérieurs à ceux des étudiants, qui sont tous négatifs (voir tableau 4);
- d) Dans la phase de maturation, l'auto-efficacité perçue et l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale des femmes se renforcent plus (+30 points et +20 points, respectivement) par rapport aux hommes, mais leur détermination se perd;
- e) Dans cette phase de maturation, l'attitude, les normes sociales perçues et la détermination des hommes se renforcent plus (+7 points, +10 points et +30 points, respectivement) par rapport aux femmes;
- f) L'intensité des déterminants connaît globalement une baisse pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale des étudiants, quel que soit le genre, sauf la détermination, qui augmente chez les femmes, et les normes sociales perçues, qui augmentent chez les hommes;
- g) La formation en sciences de gestion influence significativement et positivement l'intention entrepreneuriale mature chez les femmes, mais négativement chez les hommes.

À partir de ces résultats, nous retenons que, parmi notre échantillon, les femmes ont intentionnellement une plus grande propension à l'entrepreneuriat que les hommes.

Le tableau 5 résume les infirmations et confirmations des hypothèses retenues *supra* en fonction du genre ainsi que les comparaisons hommes-femmes sur les différentes hypothèses.

Variables	Fém. IE mature	Masc. IE mature	Décision domination
ATT0	0,974	-0,099	Féminin
DET0	0,993	-0,140	Féminin
EXP0	0,973	-0,047	Féminin
AEEP0	0,989	-0,030	Féminin
NO_SU0	0,979	-0,006	Féminin

Tableau 5 – Comparaison des effets indirects des modèles féminin et masculin

Dans le tableau 6, les hypothèses H<sub>1</sub> à H<sub>6</sub> concernent les deux périodes : la période d'entrée en formation (phase de gestation) et la période pendant la formation (phase de maturation ou d'incubation).

Hypothèse	Fém.	Masc.	Décision domination
<b>Phase de gestation de l'IE</b>			
H <sub>1</sub> L'attitude explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>2</sub> L'auto-efficacité perçue explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>3</sub> Les normes sociales perçues expliquent positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>4</sub> La détermination explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>5</sub> L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>6</sub> L'IE est plus développée chez les femmes que chez les hommes.	Confirmée	–	Fém.
<b>Phase de maturation ou d'incubation de l'IE</b>			
H <sub>1</sub> L'attitude explique positivement l'IE.	Confirmée	Infirmée	Fém.
H <sub>2</sub> L'auto-efficacité perçue explique positivement l'IE.	Confirmée	Infirmée	Fém.
H <sub>3</sub> Les normes sociales perçues expliquent positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>4</sub> La détermination explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Masc.
H <sub>5</sub> L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale explique positivement l'IE.	Confirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>6</sub> L'IE est plus développée chez les femmes que chez les hommes.	Confirmée	–	Fém.
H <sub>7</sub> L'attitude se renforce pendant la maturation de l'IE.	Confirmée	Infirmée	Fém.
H <sub>8</sub> L'auto-efficacité perçue se renforce pendant la maturation de l'IE.	Confirmée	Infirmée	Fém.
H <sub>9</sub> Les normes sociales perçues se renforcent pendant la maturation de l'IE.	Infirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>10</sub> La détermination se renforce pendant la maturation de l'IE.	Infirmée	Confirmée	Fém.
H <sub>11</sub> L'exposition à l'entrepreneuriat ou l'expérience entrepreneuriale se renforce pendant la maturation de l'IE.	Confirmée	Infirmée	Fém.
H <sub>12</sub> L'IE se renforce plus chez les femmes que chez les hommes.	Confirmée	–	Fém.

Tableau 6 – Confirmations et infirmations des hypothèses et décisions

#### 4. Discussion

Les résultats (a) et (b) montrent que les cinq déterminants expliquent plus l'intention entrepreneuriale chez les apprenantes femmes que chez les apprenants hommes. Ces résultats contredisent les conclusions de Nowiński et ses collègues (2020) et précisent les résultats d'Indjendje Ndala et Wora (2016), dans une formation en sciences de gestion qui est plus générale, car elle englobe des modules

de la formation en entrepreneuriat. Nous pouvons supposer, contrairement à Ranga et ses collègues (2019), que la spécialité peut influencer l'intention de fonder une entreprise et ses déterminants.

Le résultat (b) apporte une autre précision chez les étudiants hommes : il indique que leur auto-efficacité perçue et leur attitude s'opposent à leur intention entrepreneuriale pendant la dynamique de maturation. Concernant l'attitude, ce résultat contredit

Rudhumbu et ses collègues (2016) ainsi qu'Indjendje Ndala et Wora (2016). Quant à l'auto-efficacité perçue, ce résultat contredit Yusuf (2022), Wilson et ses collègues (2007), Bergman et ses collègues (2011), mais corrobore Shinnar et ses collègues (2014). Le résultat (b) s'explique par l'installation progressive d'un découragement dû à toutes les barrières à la création future d'une entreprise (Franke et Lüthje, 2003). Ces auteurs pensent que les capacités et compétences acquises ne serviront finalement à rien.

Le résultat (c) précise, quel que soit le genre, que les effets indirects des déterminants de l'intention entrepreneuriale en gestation influencent l'intention entrepreneuriale mature. Cela connoterait des effets médiateurs ou modérateurs de ces déterminants, ce qui n'est pas l'objectif de cette recherche. Nous percevons néanmoins les effets médiateurs possibles des cinq déterminants sur la maturation de l'intention entrepreneuriale chez les femmes, d'une part, et les effets modérateurs possibles de l'auto-efficacité perçue et de l'attitude sur la maturation de l'intention entrepreneuriale chez les hommes. Le résultat (c) entre dans les perspectives de cette recherche.

Le résultat (d) montre que l'auto-efficacité perçue et l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale des femmes se renforcent pendant la maturation, mais que leur détermination se perd. Ce résultat contredit Indjendje Ndala et Wora (2016), mais confirme Shinnar et ses collègues (2014) concernant l'auto-efficacité perçue. Le résultat sur l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale contredit Fayolle et Gailly (2009), mais confirme les résultats d'Indjendje Ndala et Wora (2016). Le résultat (d) confirme celui de Gielnik et ses collègues (2018), qui soulignent que l'expérience antérieure a des impacts indirects et positifs sur l'intention entrepreneuriale par le biais de l'auto-efficacité perçue. Nous l'expliquons par le défi que doivent relever les apprenantes femmes non seulement en développant leurs capacités et compétences en formation, mais en acquérant de l'expérience dans les activités génératrices de revenus. Elles se fortifient pour se prémunir de futures difficultés après le passage à l'entrepreneuriat. Quant à la perte de la détermination, elle s'explique par les arguments de Franke et Lüthje (2003) ainsi que d'Amit et ses collègues (1995). Ce résultat confirme ceux de

Delanoë et Brulhart (2011), de Moberg (2014) et d'Indjendje Ndala et Wora (2016).

Le résultat (e) sur le renforcement de l'attitude, des normes sociales perçues et de la détermination chez les hommes par rapport aux femmes confirme les travaux de Rudhumbu et ses collègues (2016) ainsi que d'Indjendje Ndala et Wora (2016) concernant l'attitude et les normes sociales perçues. Quant à la détermination, ce résultat contredit Indjendje Ndala et Wora (2016).

Le résultat (f) montre que l'intensité des déterminants connaît globalement une baisse pendant la maturation de l'intention entrepreneuriale des apprenants, quel que soit le genre. Ce résultat s'explique, d'une part, par un désenchantement des apprenants sur les idées qu'ils se faisaient de la formation en gestion, qui est plus globalisante par rapport à la formation spécifique en entrepreneuriat, et, d'autre part, par un découragement dû à l'idée de rencontrer des obstacles non négligeables après le cursus pour le passage à la création d'une entreprise. Cette baisse indique que les apprenants femmes comme hommes envisageraient d'autres carrières que celle de l'entrepreneuriat. Ce résultat confirme globalement celui d'Indjendje Ndala et Wora (2016). Par contre, l'intensité de la détermination augmente chez les femmes. Ce résultat s'explique par les efforts qu'elles doivent déployer pour franchir le fossé quand il s'agira de passer à la création d'une entreprise, par rapport à leurs homologues hommes. Ce résultat contredit Indjendje Ndala et Wora (2016) concernant les femmes uniquement. L'intensité des normes sociales perçues qui augmente chez les hommes s'explique par les encouragements des proches sur une carrière qui présente beaucoup d'obstacles dans le contexte africain. Ce résultat contredit Indjendje Ndala et Wora (2016) concernant les hommes uniquement.

Le résultat (g) montre l'influence positive de la formation en sciences de gestion sur la maturation de l'intention entrepreneuriale chez les apprenantes et négative chez les apprenants. La littérature sur l'influence de la formation en entrepreneuriat sur l'intention entrepreneuriale est mitigée. Elle est tantôt positive (Barba-Sanchez et Atienza-Sahuquillo, 2017; Prabowo et collab., 2022), ce qui confirme notre résultat concernant les apprenantes

femmes, mais elle dépend du contexte (Maresch et collab., 2016). Elle est tantôt négative (Oosterbeek et collab., 2010; von Graevenitz et collab., 2010), confirmant ainsi notre résultat sur les apprenants hommes. En outre, la formation en entrepreneuriat réduit l'intention entrepreneuriale chez les apprenants hommes exposés antérieurement à l'entrepreneuriat, confirmant ainsi les travaux de Fayolle et ses collègues (2006).

Globalement, nous retenons de nos résultats qu'il existe un clivage notable sur l'incubation de l'intention entrepreneuriale entre les femmes et les hommes. Cela confirme les résultats de plusieurs travaux (Ferri et collab., 2018; Hoda et collab., 2021; Hongdiyanto et collab., 2020; Ward et collab., 2019) sur l'influence du genre dans l'explication de l'intention entrepreneuriale. Les femmes ont globalement une propension à l'intention entrepreneuriale supérieure à celle des hommes, en contradiction avec Sitaridis et Kitsios (2019) et Vamvaka et ses collègues (2020).

## Conclusion

Notre recherche avait comme objectif de comprendre si l'inégalité hommes-femmes en entrepreneuriat naît pendant la maturation même de l'intention de créer une entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique quantitative dans une logique hypothético-déductive avec des données issues d'un questionnaire soumis à 440 étudiants (229 hommes et 211 femmes) de grandes écoles de gestion au Gabon. Les données ont été traitées par modélisation par équations structurelles à l'aide du logiciel Amos 23.

D'une part, cette recherche vient compléter la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) en ajoutant deux facteurs qui expliquent positivement et significativement l'intention entrepreneuriale : la détermination et l'exposition à l'entrepreneuriat/l'expérience entrepreneuriale. D'autre part, elle met en lumière un clivage de genre en faveur des apprenantes femmes, en fonction des déterminants de l'intention entrepreneuriale.

En effet, les résultats nous indiquent que les femmes montrent trois facteurs (attitude, auto-

efficacité perçue et exposition à l'entrepreneuriat/expérience entrepreneuriale) expliquant l'intention entrepreneuriale bien au-dessus de ceux des hommes, dès le début de leur socialisation avec les sciences de gestion et dans la phase de maturation de leur intention entrepreneuriale. Cela nous a permis de répondre par l'affirmative à notre question de recherche. En effet, l'intention entrepreneuriale naîtrait dans cette phase de maturation et serait en faveur des femmes. Malgré ces atouts, les femmes ne sont pas au premier plan dans la phase de création d'une entreprise, ce qui est paradoxal.

Dans la veine de Hazlett et ses collègues (2007), nous pouvons conjecturer qu'« il y a comme une déconnexion entre les perceptions des femmes et leurs comportements, et/ou une déconnexion entre leurs perceptions et leurs aspirations » (p. 74, trad. libre). Néanmoins, d'après Blackburn (2021), « il reste encore beaucoup de travail et d'efforts à déployer pour briser ce plafond de verre. Ces jeunes femmes futures entrepreneures doivent redoubler de rigueur et de professionnalisme pour se faire reconnaître et pouvoir prendre la place qu'elles méritent » (p. 82).

## Pistes de solution

Pour y arriver, les pistes de solution proposées ci-dessous pourraient progressivement combler le clivage de genre en entrepreneuriat.

D'abord, les aspects culturels doivent être pris en compte dans les recherches sur l'intention entrepreneuriale en contexte africain ou autre pour faciliter des comparaisons de résultats. Ainsi, il serait judicieux de s'inspirer de l'approche des valeurs culturelles d'Hofstede (2011), qui présente une taxonomie des dimensions culturelles significatives expliquant les préférences comportementales individuelles dans certaines sociétés. Cette approche considère une application permanente dans les études de l'entrepreneuriat interculturel, par exemple les effets de l'inégalité de genre (Santos et collab., 2016; Shinnar et collab., 2017; Smith et collab., 2019).

Nous croyons qu'il est nécessaire que les autorités institutionnelles et universitaires mettent en place

des outils et des politiques pour renforcer la détermination des femmes (p. ex., des séances de coaching, du mentorat ou des plateformes de rencontre et de partage d'expériences entre entrepreneurs en devenir et confirmées). Il est nécessaire qu'à l'entame de ce xxi<sup>e</sup> siècle, la société puisse intégrer culturellement l'entrepreneuriat comme une carrière possible pour les femmes comme tant d'autres. Cela peut passer par la promotion dans les médias de publicités montrant de plus en plus de femmes cheffes d'entreprise afin d'aboutir à une culture décomplexée de l'entrepreneuriat féminin plus effectif.

Les autorités institutionnelles doivent favoriser l'autonomisation économique des femmes, laquelle doit être appréhendée selon une approche globale de l'égalité sur plusieurs fronts, notamment l'accroissement de l'influence des femmes au sein des structures de gouvernance et des instances politiques ou encore la lutte contre les obstacles culturels.

Les responsables des organismes de financement doivent assouplir et améliorer l'accès des femmes au crédit, et s'attaquer aux facteurs sociaux et culturels plutôt qu'à la discrimination. Nous proposons de tenir compte de la dimension du genre dans la mise en place et la promotion des politiques commerciales dans la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) en mettant en place des quotas femmes-hommes. Enfin, il est nécessaire que les autorités étatiques mettent en place un observatoire qui sera un cadre de discussion afin de

proposer des politiques publiques liées à l'amélioration de l'accès des femmes aux services financiers et à l'entrepreneuriat.

#### *Limites*

La principale limite à considérer dans cette recherche est l'opérationnalisation de la maturation ou de l'incubation de l'intention entrepreneuriale et de ses déterminants, qui est un processus dynamique. En effet, les 440 apprenants et apprenantes ont répondu, lors de la passation du questionnaire, en donnant leurs souvenirs de leurs impressions à leur entrée en formation en sciences de gestion et leurs perceptions actuelles pendant cette formation. Leurs réponses lors de ces deux moments nous ont permis d'approximer le processus de maturation ou d'incubation de l'intention entrepreneuriale et de ses déterminants. Il serait judicieux d'appréhender la dynamique du phénomène avec une étude longitudinale avec un panel.

#### *Perspectives de recherche*

Nous comptons généraliser la démarche dans d'autres contextes culturels, notamment dans les pays de l'Afrique centrale présentant des similitudes culturelles, soit le Congo, le Cameroun et la Guinée équatoriale. Puis, nous tenterons, dans le cadre d'un programme de recherche international avec d'autres chercheurs d'autres pays ou continents, de comparer les résultats et de chercher la stabilité du modèle obtenu.

#### NOTE

1 L'équation est  $\rho_{vc} = \frac{\sum_i^n \lambda_i^2}{\sum_i^n \lambda_i^2 + \sum_i^n \epsilon_i^2}$  d'après Fornell et Larcker (1981).

#### RÉFÉRENCES

- Adebayo, G. S. et Kavoos, M. (2016). The present attitude of African youth towards entrepreneurship. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4(1), 21-38. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Present-Attitude-of-African-Youth-towards-Entrepreneurship.pdf>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd ed.). Open University Press.

- Ajzen, I. et Gilbert Cote, N. (2008). Attitudes and the prediction of behavior. Dans W. D. Crano et R. Prislin (dir.), *Attitudes and attitude change* (p. 289-311). Psychology Press. [https://www.researchgate.net/publication/264156918\\_Attitudes\\_and\\_the\\_prediction\\_of\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/264156918_Attitudes_and_the_prediction_of_behavior)
- Al Bakri, A. et Mehrez, A. (2017). Factors influencing entrepreneurial intentions among Arab students. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(3), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/factors-influencing-entrepreneurial-intentions-among-arab-students-6738.html>
- Al-Jubari, I., Hassan, A. et Liñán, F. (2019). Entrepreneurial intention among university students in Malaysia: Integrating self-determination theory and the theory of planned behavior. *International Entrepreneurship Management Journal*, 15, 1323-1342. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0529-0>
- Amit, R., Muller, E. et Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 95-106. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00017-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00017-0)
- Ayalew, M. M. et Zeleke, S. A. (2018). Modeling the impact of entrepreneurial attitude on self-employment intention among engineering students in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 8, 1-27. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0088-1>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Barba-Sanchez, V. et Aienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.04.001>
- Basu, A. et Virick, M. (2008). *Assessing entrepreneurial intentions amongst students: A comparative study*. 12th Annual Meeting of the National Collegiate of Inventors and Innovators Alliance, Dallas (TX) (p. 79-86).
- Bergman, N., Rosenblatt, Z., Erez, M. et De-Haan, U. (2011). Gender and the effects of an entrepreneurship training programme on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial knowledge gain. *International Journal Entrepreneurship Small Business*, 13(1), 38-54. <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2011.040415>
- Bhargava, S. (2008). *Entrepreneurial management*. SAGE.
- Blackburn, C.-A. (2021). Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun ». *Organisations & Territoires*, 30(2), 77-82. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1351>
- Boissin, J.-P., Chollet, B. et Emin, S. (2008). Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise : un état des lieux. *Revue française de gestion*, 180, 25-43. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.25-43>
- Boyd, N. G. et Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63-77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Bults, M., Beaujean, D. J., de Zwart, O., Kok, G., van Empelen, P., van Steenberghe, J. E., Richardus, J. H. et Voeten, H. A. (2011). Perceived risk, anxiety, and behavioural responses of the general public during the early phase of the Influenza A (H1N1) pandemic in the Netherlands: Results of three consecutive online surveys. *BMC Public Health*, 11, (2). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-2>
- C.Au. (2021, 8 décembre). Pourquoi les femmes créent moins d'entreprises que les hommes. *Le Bien public*. <https://www.bienpublic.com/economie/2021/12/08/pourquoi-les-femmes-creent-moins-d-entreprises-que-les-hommes>
- Colman, M., Da Silva, J., Westermann, B. et Dlamini, S. (2021). The factors that influence the entrepreneurial intentions of university students. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(5), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/the-factors-that-influence-the-entrepreneurial-intentions-of-university-students-10882.html>
- Delanoë, S. et Brulhart, F. (2011). Analyse des antécédents de l'intention entrepreneuriale de porteurs ki projets français. *Revue internationale PME*, 24(1), 43-70. <https://doi.org/10.7202/1012551ar>
- Dewey, J. (2018). *Démocratie et éducation, suivi de Expérience et éducation*. Armand Colin.
- Diamane, M. (2023). L'approche « intention » en entrepreneuriat : cadres théoriques et perspectives de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 5(19), 1-16. <https://revues.imist.ma/index.php/REINNOVA/article/view/40559/20855>

- Duchemin, M.-H. (2021, 5 septembre). 10 propositions sur l'égalité femmes-hommes dans l'entrepreneuriat. *Maddyness*.  
<https://www.maddyness.com/?p=1289810>
- Engle, R. L., Dimitriadis, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alavarado, I., He, X., Buame, S. et Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(1), 35-37. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551011020063>
- Fayolle, A. et Gailly, B. (2009). Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*, 12(3), 176-203. <https://doi.org/10.3917/mana.123.0176>
- Fayolle, A., Gailly, B. et Lassas-Clerc, N. (2006). Effect and counter-effect of entrepreneurship education and social context on student's intentions. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2), 509-523. <https://www.researchgate.net/publication/28248658>  
[Effect and Counter-Effect of Entrepreneurship Education and Social Context on Student's Intentions](https://www.researchgate.net/publication/28248658/abstract)
- Ferri, L., Ginesti, G., Spanò, R. et Zampella, A. (2018). Exploring the entrepreneurial intention of female students in Italy. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*, 4(27), 1-10. <https://doi.org/10.3390/joitmc4030027>
- Fitzsimmons, J. R. et Douglas, E. J. (2011). Interaction entre faisabilité et désirabilité dans la formation des intentions entrepreneuriales. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 431-440. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.001>
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 19, 39-50. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/3151312>
- Franke, N. et Lüthje, C. (2003). The making of entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 32, 135-147. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00288>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C. et Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74, 59-109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Gielnik, M. M., Zacher, H. et Wang, M. (2018). Age in the entrepreneurial process: The role of future time perspective and prior entrepreneurial experience. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1067-1085. <https://doi.org/10.1037/apl0000322>
- Groupe de la Banque africaine de développement. (2018, 10 décembre). *La Banque africaine de développement et Entreprenariat soutiennent 200 femmes entrepreneures, en partenariat avec la Confédération patronale gabonaise* [Communiqué]. <https://www.afdb.org/pt/news-and-events/gabon-la-banque-africaine-de-developpement-et-entreprenariat-soutiennent-200-femmes-entrepreneures-en-partenariat-avec-la-confederation-patronale-gabonaise-18835>
- Gupta, S., Zhou, J., Feng, S. et Nyadzayo, M. W. (2022). The effect of equity on value co-creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(2), 385-401. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0468>
- Halim, D. (2020, 5 mars). L'état de l'entrepreneuriat féminin : les statistiques parlent d'elles-mêmes. *Banque mondiale Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/etat-de-lentrepreneuriat-feminin-les-statistiques-parlent-delles-memes>
- Hazlett, S. A., Henderson, J., Hill, F. et Leitch, C. (2007). Attitudes towards entrepreneurship among female and male undergraduates: A preliminary study. Dans N. M. Carter, C. Henry, B. Ó Cinnéide et K. Johnston (dir.), *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy* (p. 69-87). Routledge.
- Hoda, N., Ahmad, N., Gupta, S. L., Alam, M. M. et Ahmad, I. (2021). Application of entrepreneurial intention model in comparative international entrepreneurship research: A cross-cultural study of India and Saudi Arabia. *Sustainability*, 13(23), 13369. <https://doi.org/10.3390/su132313369>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings on Psychology and Culture*, 2 (1), 2-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hongdiyanto, C., Teofilus, T., Sutrisno, T. F. et Dewanti, P. S. P. (2020). The effect of entrepreneurial learning towards entrepreneurial intention of Indonesian women. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 573-582. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.573>
- Indjendje Ndala, P. D. et Wora, C. (2016, 30-31 mai). *Évolution de l'intention entrepreneuriale durant une formation en entrepreneuriat : cas des étudiants de l'Institut supérieur de technologie (IST) au Gabon*. 25<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, Hammamet (Tunisie) (p. 1-25). [https://www.strategie-aims.com/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications\\_by\\_author?author=Indjendje+ndala+Pierre+daniel](https://www.strategie-aims.com/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications_by_author?author=Indjendje+ndala+Pierre+daniel)

- Ismail, A., Abdullah, A. G. K. et Othman, A. T. (2010). Acceptance of entrepreneurship culture module at the Malaysian Institutes of Higher Learning: A gender perspective. *Research Journal of International Studies*, 1(15), 13-21.
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. et Varamäki, E. (2021). Understanding business takeover intentions: The role of theory of planned behavior and entrepreneurship competence. *Administrative Sciences*, 11(3), 61. <https://doi.org/10.3390/admsci11030061>
- Johnson, P. S., Parker, S. C. et Wijbenga, F. (2005). Nascent entrepreneurship research: Achievements and opportunities. *Small Business Economics*, 27(1), 1-4. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9004-3>
- Kim-Soon, Ng, Ahmad, A. R. et Ibrahim, N. N. (2016). Theory of planned behavior: Undergraduates' entrepreneurial motivation and entrepreneurship career intention at a public university. *Journal of Entrepreneurship: Research & Practice*, 1-14. <http://dx.doi.org/10.5171/2016.792385>
- Libbey, H. P. (2004). Measuring student relationships to school: Attachment, bonding, connectedness, and engagement. *Journal of School Health*, 74(7), 274-283. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2004.tb08284.x>
- Malebana, M. J. (2017). Knowledge of entrepreneurial support and entrepreneurial intention in the rural provinces of South Africa. *Development Southern Africa*, 34(1), 74-89. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2016.1259990>
- Maresch, D., Harms, R., Käiler, N. et Wimmer-Wurm, B. (2016). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting & Social Change*, 104, 172-179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.006>
- Mazhoudi. (2021). L'entrepreneuriat féminin entre nécessité économique et contraintes sociales : cas des entrepreneures tunisiennes. *Management & Sciences Sociales*, 2 (31), 41-54. <https://doi.org/10.3917/mss.031.0041>
- M'Bouna. (2019). La carrière entrepreneuriale des femmes : une étude des trajectoires entre secteur formel et informel au Gabon. *Question(s) de management*, 4 (26), 13-22. <https://doi.org/10.3917/qdm.194.0013>
- Mgueraman, A. et El Abboubi, M. (2023). La théorie du comportement planifié comme prédicteur de l'intention d'entrepreneuriat social chez les étudiants universitaires. *Revue internationale des sciences de gestion*, 6(3), 326-351. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1349>
- Michaels, C. (2011). *The 4 essentials of entrepreneurial thinking: What successful people didn't learn in school*. Cliff Michaels & Associates.
- Miralles, F., Giones, F. et Riverola, C. (2016). Evaluating the impact of prior experience in entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 791-813. <https://doi.org/10.1007/s11365-0150365-4>
- Moberg, S. K. (2014). Assessing the impact of entrepreneurship education: From ABC to PhD [Thèse de doctorat, Copenhagen Business School]. <https://hdl.handle.net/10398/8965>
- Mura, P. et Khoo-Lattimore, C. (2018). Locating Asian research and selves. Dans P. Mura et C. Khoo-Lattimore (dir.), *Asian qualitative research in tourism: Ontologies, epistemologies, methodologies, and methods* (p. 1-20). Springer.
- Nations Unies. (2001). Rapport sur l'entrepreneuriat féminin : Éducation et financement, clés de la réussite entrepreneuriale en Afrique.
- Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Wach, K. et Schaefer, R. (2020). Perceived public support and entrepreneurship attitudes: A little reciprocity can go a long way! *Journal of Vocational Behavior*, 121, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103474>
- Oosterbeek, H., van Praag, C. M. et Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002>
- Prabowo, H., Ikhsan, R. B. et Yuniarty, Y. (2022). Drivers of green entrepreneurial intention: Why does sustainability awareness matter among university students? *Frontiers in Psychology*, 13(873140), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.873140>
- Rabi, S. A. (2018). Feminist theory and its influence on female entrepreneur's growth intentions. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(3), 20-31. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.43.2003>
- Ranga, V., Reddy, R. R., Perera, D. N. et Venkateswarlu, P. (2019). Influence of specialization on entrepreneurial intentions of the students pursuing management program. *Theoretical Economics Letters*, 9, 336-347. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.92025>

- Rudhumbu, N., Sivotwa, D., Munyanyiwa, T. et Mutsau, M. (2016). Attitudes of students towards entrepreneurship education at two selected higher education institutions in Botswana: A critical analysis and reflection. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(2), 83-94. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n2p83>
- Sahinidis, A. G., Stavroulakis, D., Kossieri, E. et Varelas, S. (2019). Entrepreneurial intention determinants among female students: The influence of role models, parents' occupation and perceived behavioral control on forming the desire to become a business owner. Dans A. Kavoura, S. J. Havlovic et N. Totskaya (dir.), *Strategic innovative marketing and tourism in the COVID-19 era* (p. 173-178). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_20)
- Sahinidis, A. G., Xanthopoulou, P. I., Tsaknis, P. A. et Vassiliou E. E. (2021). Age and prior working experience effect on entrepreneurial intention. *Corporate & Business Strategy Review*, 2(1), 18-26. <http://dx.doi.org/10.22495/cbsrv2i1art2>
- Said, N. M., Uthamaputhran, S., Zulkifli, W. F. W., Hong, L. M. et Hong, C. W. (2021). The mediating effects of entrepreneurial education towards antecedents of entrepreneurial intention among undergraduate students. Dans B. Alareeni, A. Hamdan, et I. Elgedawy (dir.), *The importance of new technologies and entrepreneurship in business development: In the context of economic diversity in developing countries* (p. 2029-2040). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6\\_146](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_146)
- Santos, F. J., Roomi, M. A. et Liñán, F. (2016). About gender differences and the social environment in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 54, 49-66. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12129>
- Shapiro A. and Sokol L. (1982). The Social Dimension of Entrepreneurship. Dans C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper (dir.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (p. 72-90). Prentice Hall.
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K. et Powell, B. C. (2014). Self-efficacy, entrepreneurial intentions, and gender: Assessing the impact of entrepreneurship education longitudinally. *International Journal of Management Education*, 12(3), 561-570. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2014.09.005>
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K., Powell, B. C. et Zhou, H. (2017). Entrepreneurial intentions and start-ups: Are women or men more likely to enact their intentions? *International Small Business Journal*, 36, 60-80. <https://doi.org/10.1177/0266242617704277>
- Shrivastava, U. et Acharya, S. R. (2020). Entrepreneurship education intention and entrepreneurial intention amongst disadvantaged students: An empirical study. *Journal of Enterprising Communities: People and places in the Global Economy*, 15(3), 313-333. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0072>
- Sitaridis, I. et Kitsios, F. (2019). Entrepreneurship as a career option for information technology students: Critical barriers and the role of motivation. *Journal of Knowledge Economy*, 10, 1133-1167. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0519-z>
- Smith, S., Hamilton, M. et Fabian, K. (2019). Entrepreneurial drivers, barriers and enablers of computing students: Gendered perspectives from an Australian and UK university. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1892-1905. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1637840>
- Tsaknis, P. A. et Sahinidis, A. G. (2020). An investigation of entrepreneurial intention among university students using the theory of planned behavior and parents' occupation. Dans A. Masouras, G. Maris et A. Kavoura (dir.), *Entrepreneurial development and innovation in family businesses and SMEs* (p. 149-166). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3648-3.ch009>
- Vamvaka, V., Stoforos, C., Palaskas, T. et Botsaris, C. (2020). Attitude toward entrepreneurship, perceived behavioral control, and entrepreneurial intention: Dimensionality, structural relationships, and gender differences. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1-26. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-0112-0>
- Veciana, J. M., Aponte, M. et Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 165-182. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-1127-5>
- Von Graevenitz, G., Harhoff, D. et Weber, R. (2010). The effects of entrepreneurship education. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 90-112. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.015>
- Ward, A., Hernández-Sánchez, B. et Sánchez-García, J. (2019). Entrepreneurial intentions in students from a trans-national perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 37, 1-13. <http://doi.org/10.3390/admsci9020037>
- Wilson, F., Kickul, J. et Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x>

Wong, K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32. [https://www.researchgate.net/publication/313697374\\_Partial\\_least\\_squares\\_structural\\_equation\\_modelling\\_PLS-SEM\\_techniques\\_using\\_SmartPLS](https://www.researchgate.net/publication/313697374_Partial_least_squares_structural_equation_modelling_PLS-SEM_techniques_using_SmartPLS)

Yusuf, I. A. (2022). Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate business students in selected universities of Somalia. *Journal of Tianjin University Science and Technology*, 55(7), 49-63. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/89XN5>

## Dossier spécial

## Orientation de rôles de genre et pérennité des entreprises du secteur informel : cas des microentreprises agroalimentaires au Mali

Noufou Sanogo<sup>a</sup>, Fatou Diop Sall<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1800>

**RÉSUMÉ.** Le secteur informel continue de représenter un poids considérable dans les économies africaines. Au Mali, ce secteur enregistre une forte présence de femmes, évoluant surtout dans le domaine agroalimentaire et à la tête de microentreprises. On remarque que, malgré les difficultés rencontrées, les entreprises informelles de très petite taille dirigées et détenues par les femmes continuent de se maintenir en activité, tout en contribuant à la création d'emplois et de richesses. Cette recherche exploratoire vise à comprendre les éléments déterminants du maintien en activité sur le long terme de cette catégorie d'entreprises. Pour ce faire, une analyse de cas multiples est menée. Les résultats permettent de mettre en évidence des facteurs de pérennité des microentreprises agroalimentaires dirigées et détenues par les femmes dans un contexte où l'environnement socioculturel impacte le fonctionnement de l'entreprise. Les rôles multiples des femmes maliennes et leur maîtrise des processus de transformation des aliments liée aux rôles spécifiques de « spécialiste de la cuisine » permettent à leurs entreprises de résister aux crises et de continuer à fonctionner dans la durée. Cette recherche contribue à la littérature en mettant en évidence l'effet des facteurs socioculturels liés à la nature biologique de la dirigeante sur la pérennité de l'entreprise de très petite taille.

**Mots clés :** Orientation de rôles de genre, pérennité, secteur informel, microentreprise agroalimentaire, Mali

**ABSTRACT.** The informal business sector continues to have considerable importance in African economies. In Mali, this sector sees a strong presence of women, especially in the agri-food sector, and at the head of micro-businesses. Despite the difficulties encountered, very small-scale informal businesses headed and owned by women continue their activity, while contributing to job and wealth creation. This exploratory research aims to understand the factors that determine the long-term vitality of this category of business. To this end, a multiple-case analysis is conducted. The results reveal the sustainability factors of agri-food microbusinesses run and owned by women in a context where the socio-cultural environment has an impact on the operation of the business. The multiple roles of Malian women and their mastery of food processing processes linked to the specific role of "kitchen specialist" enable their businesses to withstand crises and continue to operate over the long term. This research contributes to the literature by highlighting the effect of socio-cultural factors linked to the biological nature of the female manager on the sustainability of very small-scale businesses.

**Keywords:** Sex-role orientation, sustainability, informal sector, agri-food microenterprise, Mali

### Introduction

En Afrique subsaharienne, malgré les transformations économiques et sociales rapides constatées depuis plus de 15 ans, l'économie informelle

(ensemble des entreprises et des emplois informels) continue de représenter un poids considérable dans l'économie globale (Berrou et collab., 2017). Au niveau de l'Union Economique et Monétaire Ouest-africaine (UEMOA), le secteur

<sup>a</sup> Doctorant, Université Cheikh-Anta-Diop, Dakar (Sénégal)

<sup>b</sup> Professeure agrégée, Département de gestion, École supérieure polytechnique, Université Cheikh-Anta-Diop, Dakar (Sénégal)

informel représente environ la moitié ou plus du produit intérieur brut (PIB) des pays membres. Par exemple, au Burkina Faso, au Sénégal et au Bénin, depuis 2000, la part de l'informel dans le PIB a été en moyenne respectivement de 49 %, de 54 % et de 74 % (Benjamin et collab., 2012). Ces pays sont considérés comme les pays caractéristiques de l'Afrique de l'Ouest.

Selon la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (NU/CEA, 2017), les entreprises du secteur informel sont, pour l'essentiel, des microentreprises avec en moyenne 4,7 employés au démarrage. Mbaye et ses collègues (2014) estiment également que le secteur informel représente une part importante des économies africaines avec une forte présence de très petites entreprises (TPE). En effet, dans leur étude sur le secteur urbain informel en Afrique francophone, ces auteurs relèvent qu'à Dakar (Sénégal), 78 % des entreprises du tissu économique évoluent dans le secteur informel et 100 % ont moins de 5 employés. De même, à Ouagadougou, au Burkina Faso, la plupart (87%) des entreprises sont présentes dans le secteur informel avec un effectif moyen inférieur à 7 employés. Au Mali, selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED, 2018), un peu plus de 65 % des entreprises du secteur informel sont des microentreprises avec 1 à 4 employés.

La plupart des entreprises du secteur informel sont dirigées par des femmes. En effet, une étude de la NU/CEA (2017) démontre que, dans cinq pays d'Afrique (Angola, Cameroun, Égypte, République démocratique du Congo et Mali), il y a deux fois et demie plus d'entreprises féminines dans le secteur informel que dans le formel. Selon Gning (2013), avec 53 % de microentreprises dirigées par des femmes, le secteur informel se présente, de façon générale, comme le secteur le plus féminisé dans les pays d'Afrique de l'Ouest. En Côte d'Ivoire, les femmes représentent 62 % de l'ensemble des chefs d'unités de production ou d'individus travaillant à leur compte dans le secteur informel (Koné, 2018). Au Mali, 46,1 % des unités de production informelles (UPI) sont dirigées par des femmes (Institut national de la statistique et AFRISTAT, 2019). Parmi ces UPI, 15,6 % interviennent dans les services autres que le commerce, 31,3 % dans l'industrie et

53,1 % dans le commerce. Parmi les domaines d'intervention, la production agricole, le traitement et la transformation de produits naturels avant leur mise sur le marché paraissent comme les domaines de prédilection des femmes évoluant dans le secteur informel.

Malgré ce poids considérable des très petites entreprises informelles dans le tissu économique en Afrique, les travaux en sciences de gestion (Bah et collab., 2016; Simen et Diouf, 2013) sont plus centrés sur les entreprises du secteur formel. Ainsi, les connaissances produites sur le secteur informel semblent encore insuffisantes, même si la question de l'informel a connu, ces dernières années, un regain d'intérêt pour la recherche en développement (Benjamin et collab., 2012). Alors que les petites et moyennes entreprises (PME) font l'objet de nombreux travaux de recherche, les très petites (ou micros) et petites entreprises, quant à elles, restent encore peu étudiées (Diop, 2012). Et pourtant, les travaux de Tidjani et Simen (2014) s'interrogent si l'entreprise informelle ne constitue-t-elle pas le modèle de l'entreprise sénégalaise.

Malgré l'intérêt croissant des chercheurs africains sur ce champs de recherche, les microentreprises informelles continuent de faire face à des problèmes d'existence du fait de la présence de plusieurs multinationales et du marché très fragmenté des pays en développement. Selon la Banque africaine de développement (2019), par comparaison aux entreprises de moyenne et grande taille, les microentreprises africaines sont celles qui ont le plus de risques de disparaître. Au Cameroun, pays très souvent qualifié « d'Afrique en miniature » du point de vue de la taille, avec un taux de disparition de 45,6 %, les très petites entreprises (TPE) présentent le taux de fermeture le plus élevé pour la période 2009-2016 (Institut national de la statistique, 2018). Maintenir à long terme une TPE en activité constitue ainsi un défi pour les pays en développement. En effet, c'est au sein de cette catégorie d'entreprises que se pose le plus souvent la question de pérennité dans un environnement hostile (Diop, 2012). Pour ce qui concerne l'entrepreneuriat féminin en particulier, sa principale difficulté, dans les pays en développement, réside davantage dans sa précarité et sa pérennité

(Zogning, 2021). Dans les travaux sur l'entrepreneuriat féminin, des auteurs ont analysé l'influence des caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, le niveau d'études, les antécédents professionnels, les compétences et l'expertise de l'entrepreneuse sur son entreprise (Djoutsa-Wamba et Hikkerova, 2014; Janssen, 2002; Ndjambou et Sassine, 2014).

Dans un contexte où la majorité des femmes sont des entrepreneuses (Ndione et Dang, 2022), au Mali le pourcentage de femmes dirigeantes et propriétaires d'entreprises dans le secteur informel est également élevé. Cependant, les travaux qui se sont penchés sur les pratiques de management des très petites entreprises dirigées par des femmes restent encore faibles (Mendy, 2017; Ndinga, 2021; Salman et collab., 2012; Yamb et Um-Ngouem, 2022). Les travaux réalisés sont plus axés sur les problèmes et les difficultés d'accompagnement des femmes entrepreneuses que sur l'effet des compétences liées à leurs caractéristiques socioculturelles.

Ainsi, peu de travaux sur l'entrepreneuriat féminin portent sur les caractéristiques socioculturelles de l'entrepreneuse, alors qu'il est reconnu que l'environnement socioculturel exerce une influence sur la vie de l'entreprise (Boubakary, 2016). Ce qui justifie l'intérêt de travailler sur l'entrepreneuriat féminin et particulièrement sur la pérennité des microentreprises dirigées par des femmes. Ces dernières entreprennent particulièrement dans le domaine agroalimentaire. Leur forte présence dans ce domaine s'expliquerait par le fait que les activités de transformation agroalimentaire mobilisent, au démarrage, du savoir-faire et des outils de la cuisine domestique (Gradval et collab., 2012). Ce savoir-faire est lié aux cultures africaines qui s'appuient sur des pratiques propres à l'Afrique et non sur des cadres théoriques de Hofstede ou Trompenaers et autres.

Dans les pratiques de certaines sociétés traditionnelles africaines, les femmes avaient des rôles expressifs. En plus de l'éducation des enfants, elles étaient spécialisées dans les travaux liés au domaine alimentaire (Diop, 2005). La société connaît une évolution des normes et des idéaux culturels relatifs aux tâches des hommes et des femmes : les femmes accomplissent de plus en

plus de tâches traditionnellement attribuées aux hommes, et vice versa. Cependant, ces changements majeurs dans la structure sociale ne se produisent pas simultanément et ne se manifestent pas de manière identique dans tous les sous-groupes de la société (Green et Cunningham, 1975). En effet, l'évolution des rôles est associée à des valeurs et attitudes des individus.

L'attitude d'un individu à l'égard des rôles de genre est généralement comprise comme l'opinion et les croyances de ce dernier sur la manière dont les rôles familiaux et professionnels, attribués par la société, diffèrent en fonction du genre (homme, femme) (Harris et Firestone, 1998). Il est reconnu que les femmes traditionnelles et les femmes libérales diffèrent en ce qui concerne le type de cadre d'accomplissement favorisant les performances élevées. En effet, les femmes à orientation traditionnelle réussiraient mieux dans des situations non compétitives ou dans le cadre d'une compétition d'équipe, tandis que celles à orientation libérale ou moderne réussiraient mieux dans le cadre d'une compétition individuelle (Peplau, 1976). Les rôles de genre sont identifiés à travers les caractéristiques socioculturelles. Si l'orientation de rôles de genre de l'individu est largement étudiée en marketing, notamment pour ce qui concerne son influence sur le processus décisionnel au sein du couple (Badji, 2017; Zawawi et collab., 2004), peu de travaux l'abordent en management et particulièrement sur la pérennité des très petites entreprises dirigées par des femmes (Kalnins et Williams, 2014; Rubio-Bañón et Esteban-Lloret, 2016).

Cette recherche se distingue des autres travaux, car elle lie les caractéristiques socioculturelles de la propriétaire-dirigeante à la pérennité de sa microentreprise agroalimentaire. Alors que les travaux précédents ont davantage mis l'accent sur l'effet des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeantes sur la pérennité de leurs entreprises. Il est donc intéressant, dans le cadre de notre travail, d'étudier l'effet des rôles de genre de l'entrepreneuse sur la pérennité de son entreprise. La contextualisation de la recherche amène à se focaliser sur les microentreprises agroalimentaires dont les femmes sont propriétaires-dirigeantes au Mali. D'où la question principale de recherche : *Comment les rôles de genre*

*influencent-ils la pérennité des microentreprises agroalimentaires détenues et dirigées par des femmes?*

Cette question centrale donne lieu aux questions spécifiques suivantes :

- Quelle est la perception de la pérennité de la microentreprise agroalimentaire par les dirigeantes-propriétaires au Mali?
- Quelle est l'influence de l'orientation de rôles de genre des propriétaires-dirigeantes sur la pérennité de leurs microentreprises?

L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment les microentreprises agroalimentaires détenues et dirigées par des femmes au Mali peuvent se maintenir dans la durée. Alors que les objectifs spécifiques visent, tout d'abord, à connaître la perception que les dirigeantes-propriétaires de microentreprises ont de la notion de pérennité, ensuite, d'analyser l'influence des rôles de genre de chefs d'entreprises sur la pérennité de leurs microentreprises agroalimentaires.

Notre travail est structuré en quatre parties. D'abord, nous abordons le cadre théorique. Ensuite, nous présentons la méthodologie de recherche, puis exposons les résultats et leur discussion. Enfin, nous présentons, dans la conclusion, les implications, les limites et les pistes de recherche.

## 1. Cadre théorique

Nous présentons la théorie mobilisée dans le cadre de cette recherche avant de définir les concepts de pérennité des entreprises de très petite taille et de l'orientation de rôles de genre.

### 1.1 Théorie du management par les ressources et par les compétences

Diverses théories peuvent être mobilisées pour expliquer l'influence des rôles de genre sur la pérennité de l'entreprise, mais, dans cet article, nous allons nous pencher principalement sur la théorie du management par les ressources (*resource-based view*) et par les compétences (*competency-based view*) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Car cette théorie explique mieux comment la pérennité d'une entreprise peut dépendre du savoir-faire de ses ressources humaines.

Selon la théorie du management par les ressources, pour se démarquer de ses concurrents et pour créer un avantage concurrentiel, une entreprise doit disposer de ressources précieuses, rares et uniques. Ces ressources distinctives sont considérées comme stratégiques pour l'entreprise. La théorie du management par les ressources n'aborde pas la question de l'explication du processus par lequel les ressources peuvent être utilisées efficacement alors que la théorie du management par les compétences accorde une attention particulière aux compétences de l'entrepreneur comme un élément indispensable des TPE (Yamb et Um-Ngouem, 2022).

Pour remédier à cette insuffisance, la théorie du management par les compétences sont combinées à la théorie du management par les ressources pour expliquer les différences de performance, même si les compétences des entrepreneurs peuvent être considérées comme des ressources intangibles.

Ainsi, les compétences contribuent à libérer le potentiel des ressources et permettent aux entreprises de répondre aux besoins des marchés cibles (Ng et Kee, 2018). La manière dont les propriétaires-dirigeantes sont engagées dans les entreprises de très petite taille exige, de leur part, des compétences importantes permettant de s'assurer qu'elles fournissent ce qui est nécessaire à la durabilité (Ismail, 2022). Par conséquent, les propriétaires-dirigeantes qui possèdent les compétences adéquates en matière de transformation agroalimentaire sont censées avoir un avantage concurrentiel pouvant favoriser la pérennité de leur entreprise. Nous nous appuyons donc sur la théorie du management par les ressources et compétences pour expliquer l'influence des rôles de genre de la propriétaire-dirigeante sur la pérennité des entreprises de très petite taille.

### 1.2 La définition des notions

#### 1.2.1 La notion de pérennité

La pérennité est considérée comme la finalité de la gestion d'une organisation (Mignon, 2000). Elle est souvent confondue avec la notion de survie à court terme qui concerne plus les entreprises nouvellement créées (Cheriet et collab., 2012). De nombreux chercheurs abordent la pérennité de l'entreprise sous l'angle de la longévité (Cheriet et

collab., 2012; Djouts-Wamba et Hikkerova, 2014). Cette conception soulève deux questions : à partir de combien d'années peut-on parler d'entreprise pérenne ? et qu'est-ce qui doit durer ?

En Occident, la pérennité est étudiée surtout dans le contexte des entreprises familiales (Dumez, 2009; Mignon, 2000, 2009). Dans ces travaux, l'accent est généralement mis sur la préservation d'un savoir-faire local et de valeurs morales comme sources de longévité d'une entreprise familiale. Dès lors, la question de l'identité de l'organisation se pose. Mignon (2000) retient deux types de pérennité : d'abord, la pérennité du pouvoir, qui se décline en une pérennité du contrôle et une pérennité de la direction de l'entreprise; ensuite, la pérennité du projet, qui fait référence à une pérennité de l'activité (maintien du métier, du savoir-faire ou des produits de l'entreprise) et à une pérennité de l'organisation (maintien des valeurs et de l'emploi). Pour ces auteurs, une entreprise est pérenne à partir du moment où il existe une continuité dans le contrôle de son capital et/ou la composition de l'équipe dirigeante.

En Afrique, l'essentiel des travaux sur la pérennité des entreprises privilégie plutôt la continuité des activités, en particulier le nombre d'années d'activité (Diop, 2012; Djouts-Wamba et Hikkerova, 2014). Dans le contexte particulier des TPE, le concept de pérennité fait l'objet de différentes interprétations. Certains auteurs lient la notion de pérennité à l'existence durable de l'entreprise et à la longévité dans la création de valeur au sein de celle-ci (Verstraete et Fayolle, 2005). D'autres auteurs l'associent à la satisfaction durable des besoins personnels du propriétaire-dirigeant (Mbani, 2022). Avec ces différentes interprétations, les chercheurs n'ont pas encore trouvé de consensus sur la notion de pérennité.

Nous retenons que la pérennité de l'entreprise s'exprime à travers le maintien (dans la durée) des activités, produits, marques ou valeurs et savoir-faire de l'entreprise.

#### *Les approches sur la pérennité*

Dans la littérature en sciences de gestion, la notion de pérennité suscite des points de vue différents.

Ainsi, au lieu d'une pérennité, on parle souvent de plusieurs pérennités (Mignon, 2009). Dumez (2009) estime d'ailleurs « qu'il n'y a pas d'organisation pérenne, il n'y a que des organisations qui mettent plus de temps à mourir que d'autres » (p. 92).

Dans ce contexte de divergence, Mignon (2000) résume, en deux approches, les travaux qui se sont intéressés au processus conduisant à la pérennité de l'entreprise. La première approche est du courant déterministe, auquel appartiennent les théoriciens de l'écologie des populations. Elle met l'accent sur les processus de sélection environnementale. Ainsi, selon Hannan et Freeman (1977, 1984), loin de s'adapter aux changements de l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente, les structures de l'organisation sont essentiellement inertes du fait d'une série de contraintes lourdes internes et externes. Compte tenu de ces contraintes, l'environnement sélectionne les entreprises qui y sont le mieux adaptées.

À l'opposé de cette approche déterministe, une approche contingente s'intéresse aux interactions entre l'entreprise et son environnement. Dans cette perspective, Koenig (1996) estime que non seulement l'entreprise « réagit » par un processus d'adaptation, mais qu'elle « proagit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement.

#### *La pérennité des TPE du secteur informel*

Comprendre la pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes : la nécessité d'évoluer tout en restant soi-même; et la nécessité de se plier aux contraintes de l'environnement tout en sachant transformer cet environnement (Mignon, 2000). La pérennité apparaît ainsi comme le résultat d'adaptations constantes (Benghozi, 2009).

Pour opérationnaliser le concept de pérennité de l'entreprise, deux notions sont souvent utilisées : la viabilité et la longévité (Mbani, 2022). La viabilité fait référence à la création de valeur pour les parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise (Gartner, 1990). Cette création de valeur explicite la satisfaction des besoins des parties prenantes et constitue l'objectif

de tout propriétaire-dirigeant pour assurer le maintien à long terme de son entreprise (Verstraete et Fayolle, 2005). Quant à la longévité, elle explicite l'existence d'une durée temporelle de l'entreprise en faisant référence à ce qui dure longtemps. Les notions de viabilité et de longévité semblent complémentaires, plutôt que dialectiques (Mbani, 2022).

En contexte de grande entreprise, c'est la notion de longévité qui semble être privilégiée et étendue de fonctionnement. Or, ce délai semble long lorsqu'il s'agit d'une TPE. De plus, dans ce contexte, la préférence semble portée sur la notion de viabilité. En effet, le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mesure la pérennité de la TPE par la capacité du propriétaire-dirigeant à verser des salaires aux employés de l'entreprise pendant une période supérieure ou égale à 42 mois, soit trois années et cinq mois (Hill et Akhrass, 2017). Récemment, les travaux de Mbani (2022), en s'intéressant également à la conception de la pérennité dans le contexte des TPE, ont abouti à trois formes de pérennité : la pérennité de conquête de la clientèle, la pérennité de respect des engagements envers la collectivité familiale de l'entreprise et la pérennité de couverture des charges familiales du propriétaire-dirigeant. Mouli et Meyobeme (2021) ont également identifié la satisfaction des besoins de la famille comme indicateur de succès de la TPE. Ainsi, la pérennité de la TPE est conçue comme la longévité de la conquête de la clientèle, la longévité du respect des engagements envers la collectivité familiale de l'entreprise et la longévité de couverture des charges familiales.

Dans le contexte des entreprises de très petite taille, la pérennité est perçue différemment par le propriétaire-dirigeant, selon que ce dernier lui accorde un rôle stratégique ou opérationnel (Reyes et Gautier, 2014; Sogbossi-Bocco, 2013).

### 1.2.2 La notion du rôle de genre

Quelle que soit la définition donnée de la notion *rôle de genre*, elle est généralement fondée sur l'une des trois piliers couramment retenus par Qualls (1982).

#### *Stature physique et statut social*

La première approche est basée sur la position associée au genre (homme ou femme) de l'individu. Dans cette perspective, les hommes occupent une position dominante dans la société, tandis que les femmes occupent une position subordonnée. La raison de cette différenciation tient à la stature physique des hommes et à leur statut dans la société. Cette approche fait écho aux concepts sociologiques de stratification des genres et de différenciation des genres. Le rôle de genre d'une personne est ainsi associé à ses capacités physiques et à son statut dans la société.

#### *Division du travail*

La seconde approche définit plutôt le rôle de genre d'une personne à partir de la division du travail entre les hommes et les femmes (Feldman, 2013), tout en situant les rôles de genre sur un continuum d'inégalité et d'égalité (Meier, 1972). L'extrémité inégale du continuum est associée à la croyance selon laquelle la place des femmes est au foyer. Dans cette configuration, les femmes assument un rôle « expressif » se rapportant aux relations au sein de la famille, pendant que les hommes jouent un rôle « instrumental » relatif à la médiation entre la famille et l'extérieur (Parsons et Bales, 2014). À l'opposé de l'extrémité inégale, l'extrémité égale est associée à la croyance selon laquelle les femmes peuvent autant que les hommes travailler à l'extérieur du foyer.

#### *Orientation de rôles de genre*

La troisième approche intègre les deux précédentes et définit le rôle de genre comme l'orientation de rôles de genre d'un individu. En faisant référence à ce concept, Araji (1977) parle d'attitudes en matière de rôles de genre, tandis que Scanzoni (1977) parle de préférences en la matière. L'approche que nous adoptons dans la présente étude est celle de l'orientation de rôles de genre (*sex-role orientation*), qui est définie comme « les attitudes, les valeurs, les opinions, les normes de comportement et les normes culturelles qui définissent le comportement approprié des hommes et des femmes dans leur société. » (Qualls, 1987, p. 270, trad. libre).

Dans la conceptualisation de l'orientation de rôle de genre comme un continuum, les deux extrémités correspondent à la conception traditionnelle et à la conception moderne du rôle de genre (Tomeh, 1978). Les traditionalistes présentent des attitudes et des comportements conformes aux conceptions des rôles de l'homme « pourvoyeur » et de la femme « ménagère ». Dans ce type de configuration, la femme ne travaille pas hors du foyer. En revanche, les tenants de la conception moderne (ou non traditionnelle) sont identifiés par leur perception des rôles et par leurs comportements plus égalitaires. L'exécution des tâches et la responsabilité des décisions ont tendance à être partagées entre l'homme et la femme sur une base plus égalitaire.

Nous considérons ici l'orientation de rôles de genre comme les attitudes envers les rôles attribués à la femme et à l'homme par la société. Ces rôles confèrent à l'individu des formes de compétences (techniques et interpersonnelles) pouvant être mobilisées dans plusieurs domaines.

### 1.3 Orientation de rôles de genre et comportements managériaux des dirigeants d'organisation

L'orientation de rôles de genre apparaît comme un reflet du système d'attitudes de chaque individu concernant les rôles respectifs de l'homme et de la femme. Ces rôles dictent les comportements appropriés en tant que femme et homme. Toutefois, il faut s'attendre à ce que certaines personnes adoptent les attitudes modernes envers les rôles de genre, que les attitudes d'autres personnes soient en évolution, et que d'autres encore continuent d'adhérer aux attitudes traditionnelles (Green et Cunningham, 1975).

Les attitudes envers ces rôles, déterminées par la culture, confèrent des formes de compétences individuelles (techniques et interpersonnelles) qui affectent le management d'une organisation. Dans le cas des femmes entrepreneures, l'entreprise devient alors une extension de la sphère domestique et les expériences vécues en tant que mère et conjointe sont remobilisées sur le plan professionnel (Grégoire-Gauthier, 2020).

La littérature entrepreneuriale (Ardenti et Vrain, 2000; Hisrich et Bruschi, 1986) reconnaît que l'entreprise n'est pas seulement une unité de fonctionnement économique, mais également un espace socioculturel directement influencé par le profil et les valeurs de ses dirigeants (Djoutsawa-Wamba et Hikkerova, 2014). Dans le contexte des TPE, la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles sont relevées comme des facteurs déterminants dans la prise de décision (Paradas, 2007). En effet, l'individu est porteur de valeurs, de croyances, de mode de vie et d'organisation sociale pouvant influencer ses comportements managériaux (Apitsa et Amine, 2014). Cette influence s'exerce à travers l'organisation et le fonctionnement, le contenu des activités et la stratégie de la microentreprise (Castro, 2002).

Les effets de l'orientation de rôles de genre ont fait l'objet d'études dans divers domaines. En psychologie sociale, Carless (1998) ainsi qu'Eagly et ses collègues (1995) soutiennent que les femmes, tout comme les hommes, sont plus efficaces dans des rôles traditionnellement attribués à leur genre. Toujours en lien avec la performance individuelle, il est démontré que les attitudes liées aux rôles de genre peuvent servir de médiateur dans la relation entre la motivation à réussir et les performances des femmes (Peplau, 1976).

En management et notamment en marketing, Zawawi et ses collègues (2004) ainsi que Badji (2017) démontrent que l'orientation de rôles de genre des époux influence la prise de décisions d'achat au sein du couple. En management organisationnel, les travaux d'Arya et ses collègues (2012) aboutissent à la conclusion que l'orientation de rôles de genre, lorsqu'elle est associée à l'auto-efficacité, a une forte prédictibilité pour l'engagement organisationnel. Soutenue par la théorie de l'accumulation des rôles (Marks, 1977; Sieber, 1974), la recherche en management organisationnel révèle également que les rôles non professionnels peuvent fournir des ressources personnelles utiles dans les rôles managériaux (Sanogo et Diop Sall, 2023). Il s'agit notamment de ressources psychologiques issues des possibilités d'expériences positives liées à l'engagement dans divers rôles, du soutien social provenant de personnes connues dans d'autres contextes et de

possibilités d'apprentissage offertes par les rôles multiples.

Dans cette perspective et en s'intéressant aux femmes cadres dans les entreprises, Ruderman et ses collègues (2002) démontrent que l'engagement de ces dernières dans de multiples rôles de vie les aide à être des managers plus efficaces. Ces auteures soutiennent en effet que les rôles de mère, de conjointe et de ménagère permettent aux femmes d'enrichir leur leadership, leurs compétences interpersonnelles et leur capacité de hiérarchisation et de planification de tâches multiples. Ainsi, il apparaît que certaines compétences nécessaires à l'exercice de responsabilités managériales peuvent être acquises à travers d'autres rôles, tels que les rôles de genre.

Les travaux antérieurs montrent l'existence d'un lien entre l'orientation de rôles de genre et les pratiques managériales dans les organisations. Une telle orientation affecte-t-elle la pérennité de l'organisation?

## 2. Méthodologie

La présente recherche est de type exploratoire avec une visée compréhensive. Pour la réaliser, nous avons retenu une approche qualitative. Selon Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015), les méthodes qualitatives ont un potentiel d'enrichissement des connaissances en entrepreneuriat, car les outils mobilisés s'adaptent aux spécificités du contexte. Des travaux récents en entrepreneuriat (Berger-Douce, 2015; Léger-Jarniou et collab., 2015) plaident également en faveur de l'utilisation des méthodes de recherche qualitative pour mieux comprendre le phénomène entrepreneurial.

Conformément à cette logique, la méthode qualitative nous permet, à travers le discours des femmes entrepreneures, de connaître comment celles-ci perçoivent la notion de pérennité et comment les microentreprises informelles, dont elles sont propriétaires-dirigeantes, arrivent à rester actives dans la durée. Cette méthode permet également de mettre en évidence l'influence de l'orientation de rôles de genre de la propriétaire-dirigeante sur la pérennité de son entreprise.

### 2.1 Contexte de l'étude

La recherche est réalisée dans la capitale du Mali, Bamako qui, comparé aux autres régions, concentre le plus grand nombre de microentreprises informelles du pays (ministère de l'Industrie, des Investissements et du Commerce, 2011).

Notre population est constituée de propriétaires-dirigeantes de microentreprises informelles du domaine agroalimentaire. Selon le Conseil national du patronat du Mali (CNPM), la catégorie des microentreprises correspond aux TPE caractérisées par un niveau d'investissement inférieur à 10 millions FCFA, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 30 millions FCFA et un effectif d'employés permanents inférieur à 10 (Ba, 2021). Le secteur informel et le domaine agroalimentaire sont choisis en raison de leur importance dans les économies de l'Ouest africain, particulièrement l'économie malienne où les femmes sont fortement présentes dans l'informel et où l'économie est basée essentiellement sur le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche, eaux et forêts).

Les entreprises qui y évoluent sont regroupées au sein de la Fédération nationale des transformateurs des produits agroalimentaires (FENATRA) qui, selon le Centre pour le Développement du secteur Agroalimentaire (CDA Mali), a établi en 2005-2006 un répertoire des unités de transformation en fonction des types de produits transformés et des zones géographiques :

Il a été recensé 254 unités de transformation des produits agricoles locaux dont 29 % dans le seul district de Bamako, 15 % dans la région de Koulikoro, 10 % à Sikasso et Gao, 9 % à Ségou, 8 % à Mopti et Kidal, 7 % à Kayes et 6 % à Tombouctou.

En fonction des filières concernées : 37 % des 254 unités traitent les céréales, 37 % les fruits et légumes, 15 % les produits animaux et 11 % les filières oléagineuses. (CDA Mali, 2022, paragr. 2-3)

La plupart des unités de transformation évoluent dans le secteur informel. Elles privilégient les formes juridiques qui n'exigent pas de capital et

qui sont moins contraignantes en matière de gestion. On y retrouve l'entreprise individuelle (33 %), la coopérative (25 %) et le groupement ou l'association (23 %) (CDA Mali, 2022). Ce sont en général des microentreprises et des petites entreprises dont le niveau de l'investissement réalisé (généralement financé sur fonds propres) varie de moins de 100 000 FCFA à 30 millions FCFA avec, dans la majorité des cas, deux personnes salariées permanentes.

## 2.2 Collecte des données

Notre échantillon est constitué de propriétaires-dirigeantes de microentreprises agroalimentaires. Nous avons choisi d'interroger les femmes propriétaires-dirigeantes pour connaître l'influence des compétences individuelles (techniques et interpersonnelles) conférées par les rôles de genre sur la pérennité des microentreprises. Les propriétaires-dirigeantes ont été choisies à l'aide de la méthode de convenance. Le recours à l'échantillonnage de convenance est motivé ici par le fait que, en contexte malien, les propriétaires-dirigeantes de microentreprises évoluant dans l'informel sont généralement hostiles aux enquêtes et sondages. Nous avons réalisé les entretiens jusqu'à l'obtention de la saturation théorique (Pires, 1997), soit jusqu'à ce que la collecte des données n'apporte plus d'éléments nouveaux susceptibles d'enrichir les schémas d'interprétation (Pailot et collab., 2015).

La collecte des données s'est déroulée dans les communes V et VI du district de Bamako entre les mois de février et mars 2023. Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien semi-structuré abordant les points suivants : les généralités sur la microentreprise agroalimentaire dans le secteur informel, la perception de la pérennité des dirigeantes et propriétaires de microentreprises, les rôles attribués à la femme et à l'homme dans la société malienne et l'influence des rôles assumés par les femmes sur le management et la longévité des microentreprises.

Les entretiens, réalisés en face à face, ont duré en moyenne 72 minutes. Ils ont fait l'objet d'enregistrement après autorisation des personnes interrogées. Toutefois, lorsque l'autorisation d'enregistrement n'était pas obtenue, nous avons procédé à une prise

de notes. Les informations enregistrées ont été transcrites avant d'être analysées. Chaque document de transcription a fait l'objet d'un examen rigoureux afin de détecter et de corriger les erreurs orthographiques et grammaticales. Pour avoir une fidélité des discours, chaque personne interrogée a pu vérifier, lors d'un rendez-vous, l'exactitude du contenu transcrit de son entretien.

## 2.3 Méthode de traitement des données

Les données collectées ont fait l'objet d'analyse en utilisant la technique d'analyse de contenu. Cette technique est un outil qui permet de découvrir, de façon objective, les significations ou les contenus des messages (Depeltau, 2003). Elle permet de savoir ce qui se cache derrière les paroles des acteurs auxquels le chercheur s'intéresse. Le principe de la technique d'analyse de contenu consiste à repérer, puis à coder toutes les parties du texte recouvrant un sens bien déterminé.

Il existe plusieurs types d'analyses de contenu. Parmi ces différents types, nous nous sommes penchés, dans la présente recherche, sur l'analyse de contenu thématique, qui consiste à procéder au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qui peut être une transcription d'entretiens (Paillé et Mucchielli, 2012).

Dans cette perspective, après avoir transcrit les entretiens, nous les avons traités et codés. Le codage est un outil permettant un travail rigoureux de constitution de ressemblances et un travail sur les différences (Dumez, 2016). Il consiste à repérer des noyaux de sens qui composent les données et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourraient signifier quelque chose en rapport avec la problématique de recherche. En fait, il s'agit de transformer en plusieurs thèmes les données brutes des entretiens transcrits.

Dans cette phase de codage inductif, nous avons créé des thèmes au fur et à mesure que nous analysons nos données collectées. L'unité de codage, élément sur lequel nous nous sommes basés pour le découpage des données, est le mot, le groupe de mots ou la phrase. L'analyse de l'ensemble de nos entretiens nous a permis, tout d'abord, d'obtenir

des données qui représentent notre dictionnaire de thèmes, c'est-à-dire l'ensemble des thèmes issus de notre analyse. Ensuite, nous avons procédé à une analyse horizontale des thèmes en essayant de rapprocher leur sens. Après avoir extrait les thèmes, nous avons procédé à leur rapprochement afin d'identifier les sous-catégories avec des titres génériques. Nous avons, de ce fait, analysé les différentes sous-catégories pour regrouper celles qui peuvent l'être dans des catégories.

Selon Bardin (2013), les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractéristiques communes des éléments. Les catégories issues de l'exploitation de nos données permettent d'expliquer le processus à partir duquel l'orientation de rôles de genre de la propriétaire-dirigeante d'une microentreprise agroalimentaire du district de Bamako influence la pérennité de son entreprise.

### 3. Présentation des résultats

Cette recherche analyse la pérennité des microentreprises détenues et dirigées par des femmes dans le secteur informel. Dans cette section, nous présentons les résultats de l'étude.

#### 3.1 Description de l'échantillon

L'échantillon est constitué de 17 propriétaires-dirigeantes de microentreprises évoluant dans le domaine agroalimentaire. Les microentreprises dont les propriétaires-dirigeantes ont fait l'objet d'entretien ont en moyenne 8 ans d'existence et sont toujours présentes dans le tissu économique du Mali. Elles sont totalement détenues et dirigées par des femmes. Elles évoluent dans la restauration et la transformation de produits agricoles. Les détails de l'échantillon sont présentés dans le tableau 1.

Caractéristiques des personnes interrogées	
Nombre	n = 17 femmes microentrepreneures
Âge	≤40 ans : n = 8, fréquence = 47 % ≥41 ans : n = 9, fréquence = 53 %
Statut matrimonial	Célibataire : n = 2, fréquence = 12 % Mariée : n = 13, fréquence = 76 % Veuve : n = 2, fréquence = 12%
Nombre d'enfants	Moyen = 3 Min. = 0 Max. = 6
Caractéristiques des microentreprises	
Âge	Moyen = 8 ans Min. = 2 ans Max. = 19 ans
Branches d'activité	– Transformation de produits agricoles (céréales sèches, légumineuses, fruits, légumes, tubercules) – Transformation de produits laitiers – Transformation de produits animaliers (viande, criquets, chenilles) – Restauration

Tableau 1 – Caractéristiques des personnes interrogées et de leurs entreprises

#### 3.2 Perception de la pérennité de la microentreprise

Nos résultats montrent que, du point de vue des dirigeantes-propriétaires, une entreprise pérenne est une entreprise qui continue de réaliser ses activités

dans la durée. En plus d'être en activité, l'entreprise pérenne doit également être capable d'assurer cette activité dans la durée en produisant et en vendant des produits sur une longue période :

Une entreprise pérenne est une entreprise dont les activités sont continues. (EF3)

Une entreprise pérenne est une entreprise capable de travailler sur une longue durée. (EF4)

Nous pouvons retenir que la pérennité de l'entreprise est perçue par les propriétaires-dirigeants de microentreprises comme étant *la continuité des activités dans la durée qui repose sur deux dimensions : la longévité de la conquête de la clientèle et la longévité de couverture des charges de l'entreprise.*

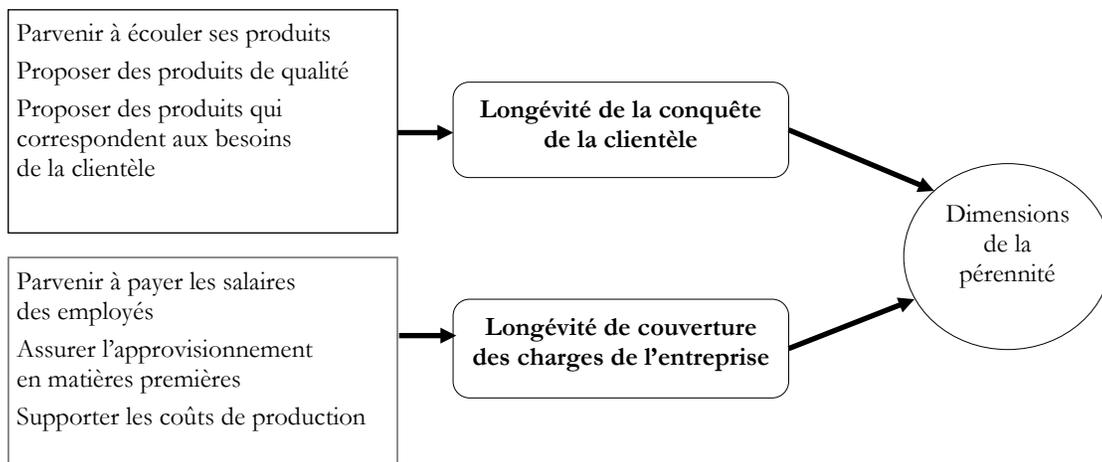


Figure 1 – Correspondance entre les codes et les dimensions de la pérennité

Dimensions	N <sup>bre</sup> de mentions	Extraits de verbatims
Longévité de la conquête de la clientèle	18	« [...] Aussi, il y a la capacité de l'entreprise à fidéliser les clients, car tant qu'il y a les clients pour acheter les produits, l'entreprise va toujours fonctionner. » (EF20)
Longévité de couverture des charges de l'entreprise	15	« Une entreprise pérenne est une entreprise qui arrive à se prendre en charge, c'est-à-dire qui parvient à faire face à ses charges grâce à ses activités qui lui rapportent de l'argent. Parce que quand une entreprise parvient à supporter ses charges, c'est qu'elle arrive à vendre ses produits et, tant que cela va continuer, elle va durer longtemps. » (EF13)

Tableau 2 – Perception de la pérennité de l'entreprise

*La longévité de la conquête de la clientèle*

L'analyse des données met en exergue l'importance, pour la propriétaire-dirigeante de microentreprise, de conquérir et de garder dans la durée une clientèle lui permettant d'écouler ses produits. La conquête des clients devient ainsi un élément d'appréciation de la fonctionnalité durable de l'entreprise. Une entrepreneure confirme :

Une entreprise pérenne, est une entreprise qui a la capacité de vendre ses produits. Tant qu'elle vend ses produits, elle va continuer à

faire de la production avec l'argent gagné. Aussi, la vente de ses produits montre que les gens en ont besoin [...]. (EF13)

Au-delà de la conquête de la clientèle, la microentreprise agroalimentaire pérenne devrait parvenir à la fidéliser afin de sécuriser un marché pour ses produits, comme le soulignent ces propriétaires-dirigeants :

Une entreprise qui a des clients fidèles pourra toujours fonctionner, car ces derniers vont toujours acheter les produits. (EF15)

[...] Aussi, il y a la capacité de l'entreprise à fidéliser les clients, car tant qu'il y a les clients pour acheter les produits, l'entreprise va toujours fonctionner. (EF20)

La conquête et la fidélisation d'une clientèle supposent que l'entreprise arrive à développer et à mettre en œuvre des stratégies pour vendre ses produits. Pour cette raison, les propriétaires-dirigeants accordent une importance à la capacité de l'entreprise à écouler les produits. Certaines des personnes interrogées rapportent dans ce sens :

Une entreprise pérenne est une entreprise qui parvient à vendre ses produits. Tant que l'entreprise a des clients pour acheter ses produits, elle va toujours fonctionner. (EF6)

Une entreprise pérenne est une entreprise qui arrive à vendre aux gens ses produits. Car ce sont les ventes qui font qu'elle arrive à avoir de l'argent pour payer ses employés, les matières premières et faire face aux autres charges. Sans cela, l'entreprise ne peut pas fonctionner. (EF4)

Pour pouvoir continuer à vendre, la microentreprise pérenne devrait proposer à sa clientèle des produits de qualité et qui répondent à ses besoins. Ainsi, la qualité fait partie des éléments auxquels devrait prêter une attention particulière toute entreprise qui souhaite continuer à fonctionner dans la durée :

[...] Il y a la qualité des marchandises vendues par l'entreprise, parce que lorsque les produits de l'entreprise sont de bonne qualité, les gens vont toujours les acheter et celle-ci pourra toujours en produire. (EF17)

Même si les produits sont de qualité, il est nécessaire qu'ils correspondent également aux besoins de la clientèle. Autrement dit, la qualité des produits et la capacité de ces derniers à satisfaire les besoins sont les éléments qui garantissent une clientèle à l'entreprise dans la durée. Les propos ci-dessous reflètent ce point de vue :

Il faut qu'en plus ses produits soient aimés par les gens, parce que tant que les gens aiment le produit, ils vont l'acheter et l'entreprise va continuer à marcher. (EF6)

D'abord, les ventes et la qualité de ce que l'entreprise vend aux gens. Si elle ne vend pas, elle ne peut pas faire de bénéfices, et si la qualité de ce qu'elle vend n'est pas bonne, les gens ne vont pas l'acheter. Finalement, elle va arrêter de fonctionner. (EF8)

#### *La longévité de couverture des charges de l'entreprise*

Toujours concernant le fonctionnement de l'entreprise dans la durée, une dimension relevée à partir des discours des propriétaires-dirigeants porte sur la longévité de couverture des charges de l'entreprise. En effet, une fois que l'entreprise arrive à couvrir toutes ses charges de fonctionnement, elle réalise des bénéfices pouvant être réinvestis pour développer l'activité et pour continuer à fonctionner :

Une entreprise pérenne est une entreprise qui arrive à se prendre en charge, c'est-à-dire qui parvient à faire face à ses charges grâce à ses activités qui lui rapportent de l'argent. Parce que quand une entreprise parvient à supporter ses charges, c'est qu'elle arrive à vendre ses produits et, tant que cela va continuer, elle va durer longtemps. (EF13)

Parmi les charges de l'entreprise, les salaires des employés sont fréquemment évoqués. Le maintien du personnel par le paiement régulier de ses traitements apparaît ainsi comme un aspect important dans la fonctionnalité de l'entreprise dans la durée, donc sa pérennité :

Une entreprise pérenne est une entreprise qui parvient à supporter ses charges et à faire des bénéfices. Parce que quand une entreprise arrive à supporter ses propres charges (comme payer tout ce qui entre dans son fonctionnement : les salaires des employés, les matériels avec lesquels elle travaille) et parvient à faire des bénéfices sur ses ventes, elle va toujours continuer à fonctionner. Les employés vont toujours travailler parce qu'ils ont leur salaire. L'entreprise aura toujours de l'argent pour payer ses matériels de fonctionnement et les bénéfices vont contribuer à développer l'entreprise. (EF11)

Une entreprise pérenne est une entreprise qui arrive à se prendre en charge. Se prendre en charge veut dire qu'elle est capable d'assurer elle-même sa production, de payer ses employés et de vendre ses produits pour se faire des profits. (EF5)

En plus de la prise en charge des employés, l'entreprise pérenne devrait être capable de s'approvisionner régulièrement en matières premières pour espérer continuer à produire, vendre et réaliser des profits, comme le souligne cette propriétaire-dirigeante interrogée :

Une entreprise pérenne est une entreprise capable de faire des productions et de les vendre. Parce que tant qu'une entreprise parvient à produire, cela veut dire qu'elle a les moyens d'acheter ses matières premières. Et tant qu'elle arrive à vendre ses produits, elle fera des bénéfices pour développer davantage sa production. (EF7)

L'entreprise assure donc sa pérennité lorsqu'elle parvient à conquérir et à garder une clientèle, tout en couvrant ses charges de fonctionnement. Plusieurs facteurs peuvent favoriser cette pérennité, par exemple les différents rôles attribués par la société et assumés par la propriétaire-dirigeante de l'entreprise.

### 3.3 Influence de l'orientation de rôles de genre sur la pérennité de la microentreprise

Concernant les rôles attribués à la femme et à l'homme dans la société malienne, nos résultats révèlent deux constats : un consensus sur une certaine répartition des rôles entre l'homme et la femme dans la société traditionnelle ; et une évolution des rôles de la femme dans la société actuelle.

Dans la société traditionnelle, les rôles sont répartis dans un esprit de complémentarité : la femme est chargée de la gestion du foyer et des relations sociales, tandis que l'homme, en sa qualité de chef de famille, prend les décisions et endosse la responsabilité de subvenir aux besoins de la famille. Toutefois, cette répartition a évolué dans le contexte actuel au Mali, notamment pour ce qui concerne la femme. En effet, en plus des rôles traditionnels attribués, la femme peut désormais quitter la sphère familiale pour travailler en tant que salariée ou en tant que chef d'entreprise travaillant à son propre compte. Ces rôles attribués à la femme malienne lui confèrent certaines compétences individuelles (techniques et interpersonnelles) notées lors de l'exploitation des entretiens

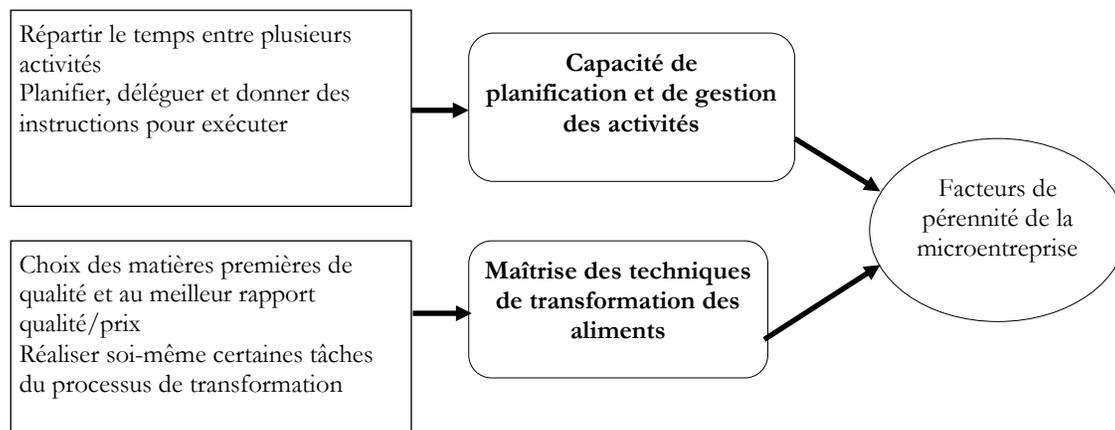


Figure 2 – Correspondance entre les codes et les facteurs de pérennité

Dimensions	N <sup>bre</sup> de mentions	Extraits de verbatims
Capacité de planification et de gestion des activités	19	« La femme est capable de bien s'occuper de son foyer et de bien gérer son entreprise. Les activités de transformation ne se font pas tous les jours. Donc, cela donne le temps à la femme de bien suivre son entreprise. Tout est une question de planification et d'entente avec son mari. [...] La femme peut bien planifier ses travaux domestiques de telle sorte qu'elle soit plus libre, plus tard, pour bien suivre la transformation des produits au niveau de l'entreprise. » (EF12)
Maîtrise des techniques de transformation des aliments	17	« [...] Aussi, la transformation des aliments est une activité féminine. Elle entre dans les rôles que nous jouons dans la société. » (EF4)

Tableau 3 – Influence des rôles attribués à la femme sur la pérennité de l'entreprise

En s'intéressant à cette répartition des rôles de genre, notre étude montre que certaines personnes interrogées estiment que les différents rôles attribués à la femme entravent le management et la longévité de son entreprise. L'argument développé dans ce sens évoque l'insuffisance du temps consacré à la gestion de l'entreprise. En effet, les travaux domestiques (cuisine, lessive, soins des enfants, etc.) nécessitent d'y consacrer du temps. Ce temps viendrait en déduction de celui disponible pour s'occuper de la gestion et du développement de l'entreprise :

[...] Ces rôles peuvent être un frein au management de microentreprises agroalimentaires pour les femmes parce qu'elles n'ont pas assez de temps pour se consacrer à la gestion de leur entreprise. Les travaux ménagers sont nombreux et prennent beaucoup de temps. S'il faut faire la cuisine, la vaisselle, entretenir les enfants, forcément, le temps pour la gestion de l'entreprise va diminuer et cela va beaucoup jouer sur la performance de l'entreprise. (EF18)

Même si certaines personnes interrogées identifient les rôles attribués à la femme comme un frein dans le management de l'entreprise dont elle est propriétaire-dirigeante, la majorité estime que ces rôles ne constituent point des obstacles à la bonne marche et à la longévité de l'entreprise. Le management est alors une question de planification et de gestion des activités :

Les femmes doivent juste bien planifier leurs activités ménagères et celles de gestion de l'entreprise pour que ces activités ne se gênent pas. Aussi, les femmes sont aidées dans leurs tâches ménagères par des aide-ménagères qui effectuent certains travaux, comme les activités culinaires, la vaisselle, le linge et la salubrité de la maison. Ce qui fait que les femmes ont plus de temps pour assurer la bonne gestion de leur entreprise. (EF5)

Deux facteurs sont identifiés comme pouvant contribuer à faciliter le management et à favoriser la pérennité de la microentreprise agroalimentaire de la femme : la maîtrise des techniques de transformation des aliments ainsi que la capacité de planification et de gestion des activités.

#### *La maîtrise des techniques de transformation des aliments*

Nos résultats révèlent que la maîtrise de l'activité de transformation agroalimentaire par la femme, du fait de son rôle de « spécialiste de la cuisine » attribué par la société malienne, est un facteur contribuant à faciliter, pour la femme, la gestion de la microentreprise agroalimentaire. En effet, ce sont les femmes qui, à travers leurs activités quotidiennes, sont directement impliquées dans la transformation des aliments. Cette situation fait que la femme maîtrise le processus de transformation des aliments avant même de créer son entreprise agroalimentaire. En conséquence, une fois créée, l'entreprise a plus de chances de perdurer. Des propriétaires-dirigeantes de microentreprises interrogées confirment :

[...] Aussi, la transformation des aliments est une activité féminine. Elle entre dans les rôles que nous jouons dans la société. (EF4)

Les microentreprises agroalimentaires dirigées par les femmes vivent plus longtemps que celles dirigées par les hommes parce que ce n'est pas le rôle de l'homme de faire la transformation des aliments. Une entreprise agroalimentaire dirigée par un homme n'a pas de finalité. Si toutefois cela arrive, c'est qu'il se fait aider par les femmes. La transformation des aliments est une activité des femmes. Je ne dis pas qu'un homme ne peut pas le faire, mais celle dirigée par la femme est plus viable parce que les femmes connaissent les denrées alimentaires mieux que les hommes. (EF2)

Ainsi, la maîtrise du processus de transformation des produits alimentaires par la femme est source de valeur ajoutée pour son entreprise, notamment en matière de qualité des produits proposés à la clientèle. En proposant des produits de meilleure qualité, l'entreprise augmente ses chances d'être pérenne :

À mon avis, les entreprises dirigées par les femmes durent plus longtemps par rapport à celles des hommes. Les femmes maîtrisent mieux les techniques de transformation. Par conséquent, leurs produits sont de meilleure qualité. Cela n'est pas le cas chez les hommes. À la longue, les gens n'achètent plus les produits des hommes, qui sont de qualité inférieure. (EF20)

En plus de permettre à l'entreprise de mettre sur le marché des produits de meilleure qualité, la maîtrise du processus de transformation des aliments par la femme lui permet de réduire les coûts de production. Cette réduction des coûts est obtenue grâce à la capacité de faire un choix efficient des matières premières à transformer et à celle de pouvoir exécuter elle-même les tâches liées à la transformation des produits, réduisant du coup la main-d'œuvre à employer :

Les entreprises agroalimentaires dirigées par les femmes sont plus rentables que celles dirigées par les hommes parce que les femmes maîtrisent mieux la transformation des aliments.

Elles savent comment acheter les produits à transformer à moindre coût et faire de gros bénéfices. Leurs produits sont de meilleure qualité que ceux des hommes. Ce qui fait que les gens préfèrent acheter les produits des femmes. (EF11)

[...] Grâce à ses connaissances liées à l'activité de transformation, la femme n'a pas besoin d'employer beaucoup de personnes. De ce fait, elle fera un plus grand bénéfice par rapport à l'homme, qui, généralement, ne sait pas faire la transformation des aliments. Ce dernier est obligé d'employer des personnes pour ça, ce qui va augmenter ses charges de production et réduire son bénéfice. (EF16)

#### *La capacité de planification et de gestion des activités*

Les personnes interviewées soutiennent que la femme, grâce à une certaine capacité de planification, peut s'acquitter des autres tâches et bien gérer son entreprise. Du fait qu'elle est toujours impliquée dans plusieurs activités à la fois, la femme prend le temps de hiérarchiser et de planifier ses activités en les agencant dans le temps et en s'appuyant, au besoin, sur d'autres personnes, comme les aide-ménagères, les membres de la famille, les amis, etc. :

La femme est capable de bien s'occuper de son foyer et de bien gérer son entreprise. Les activités de transformation ne se font pas tous les jours. Donc, cela donne le temps à la femme de bien suivre son entreprise. Tout est une question de planification et d'entente avec son mari. [...] La femme peut bien planifier ses travaux domestiques de telle sorte qu'elle soit plus libre, plus tard, pour bien suivre la transformation des produits au niveau de l'entreprise. (EF12)

Bref, en étant impliquée dans plusieurs rôles, la femme malienne développerait des capacités en matière de planification et de gestion des activités. Par ailleurs, le rôle spécifique de « spécialiste de la cuisine » lui permettrait de développer des compétences dans le domaine de la transformation des aliments. Dès lors qu'elle crée une entreprise dans le

domaine agroalimentaire, ces capacités et compétences sont mobilisées dans le cadre du management, ce qui confère une certaine longévité à l'entreprise.

#### 4. Discussion des résultats

Notre étude a examiné comment les microentreprises agroalimentaires détenues et exploitées par des femmes peuvent être pérennes. Elle a mis en évidence l'influence des rôles attribués à la femme malienne sur la pérennité de la microentreprise.

Nos résultats révèlent que les propriétaires-dirigeantes de TPE agroalimentaires au Mali sont soucieuses de la satisfaction des besoins de leur clientèle, car, de leur point de vue, la pérennité de leur entreprise dépend de la longévité de la conquête de la clientèle. En effet, la continuité de l'activité entrepreneuriale dépend de l'existence d'une clientèle suffisante disposée à acheter les produits transformés et mis sur le marché par l'entreprise. La capacité de l'entreprise à conquérir et à fidéliser une clientèle pour ses produits apparaît ainsi comme une dimension de sa longévité. Ces résultats confirment ceux de Mbani (2022) réalisés dans le contexte camerounais, qui ont mis en exergue la nature stratégique de la clientèle en matière de source de création d'activités et de gains pour l'entreprise. Ils corroborent également ceux de Cheriet et ses collègues (2012), qui soutiennent que l'objectif de rester longtemps sur le marché suggère pour l'entreprise de créer, grâce à son activité, de la valeur ajoutée pour la clientèle.

Toutefois, même si l'entreprise parvient toujours à écouler ses produits, il lui faut pouvoir faire face à ses différentes charges pour espérer rester longtemps sur le marché. Dans la perspective de l'existence de l'entreprise dans la durée, notre étude a établi l'importance de la capacité à couvrir les différentes charges que nécessite la réalisation des activités. Les charges de l'entreprise font référence à toutes les dépenses à assumer dans le cadre de la transformation et de la vente des produits. Il s'agit des dépenses liées à l'acquisition des matières premières, à l'étape de leur transformation, aux frais de distribution des produits obtenus, etc. Un

accent particulier est mis sur la capacité de l'entreprise à assurer, de façon régulière, la rémunération des employés.

En mettant en relief la longévité de la couverture des charges de l'entreprise comme dimension de la pérennité, nos résultats diffèrent de ceux de Mbani (2022), qui ont mis en exergue, comme dimension de la longévité des TPE, la capacité de l'entreprise à couvrir les charges familiales du propriétaire-dirigeant. Nos résultats diffèrent également de ceux de Mouli et Meyobeme (2021), qui ont établi que la femme entrepreneure d'une TPE au Cameroun perçoit le succès de son entreprise à travers la satisfaction des besoins de la famille. Toutefois, ces différents travaux se complètent, en ce sens qu'en contexte de TPE, les charges de l'entreprise aussi bien que celles de la famille du propriétaire-dirigeant sont liées à ce dernier du fait qu'il constitue la personne centrale de l'entreprise.

Ainsi, nos résultats montrent que la pérennité de la microentreprise agroalimentaire se traduit par la longévité de la conquête de la clientèle et par celle de la couverture des différentes charges de celle-ci. Deux facteurs principaux favorisent cette pérennité : la maîtrise des techniques de transformation des aliments ainsi que la capacité de planification et de gestion des activités.

En examinant la pérennité de la microentreprise agroalimentaire, notre étude a mis en exergue l'importance des rôles attribués aux femmes dans la société malienne, en particulier le rôle de « spécialiste de la cuisine ». En effet, en milieu urbain comme en milieu rural, la plupart des tâches de l'unité domestique sont effectuées par les femmes, en plus du fait que celles-ci peuvent assumer, en contexte actuel, des fonctions de salariée ou de chef d'entreprise.

Parmi les tâches exécutées au sein de l'unité domestique, on peut citer l'approvisionnement en eau, le nettoyage des espaces, la lessive, la vaisselle, les soins aux autres, la préparation et le service des repas. Au village comme dans la capitale Bamako, il est peu probable qu'un homme de la famille soit impliqué dans les tâches de cuisine. Cette activité fait partie de l'essence de l'identité féminine (Feldman, 2013).

Notre étude a établi que le rôle de femme au foyer, en particulier les tâches de préparation et de service des repas, permet à la femme de développer une grande expertise en matière de cuisine. Cette compétence, une fois transportée dans l'entreprise, permet à celle-ci de mettre sur le marché des produits de meilleure qualité, répondant aux attentes de la clientèle et au meilleur rapport qualité/prix. La compétence développée dans un contexte non professionnel peut donc être mobilisée dans l'entreprise pour répondre aux exigences de la clientèle et pour faire face aux différentes charges afin de continuer à fonctionner.

Ces résultats confirment l'argument selon lequel les ressources et compétences acquises dans l'exercice d'un rôle peuvent être utilisées pour répondre aux exigences d'un autre rôle (Marks, 1977; Sieber, 1974). Ils corroborent ceux de Sanogo et Diop Sall (2023), qui soutiennent que le rôle « d'experte de la cuisine » attribué à la femme malienne est un facteur clé dans l'adaptation des microentreprises agroalimentaires en contexte de crise.

Nos résultats montrent que la femme malienne est impliquée dans plusieurs rôles (mère, épouse, gestionnaire des relations sociales, spécialiste de la cuisine, ménagère du domicile et chef d'entreprise). Pour faire face aux différentes tâches liées à ces rôles, elle fait preuve d'imagination en mettant en place une certaine hiérarchie des tâches qui lui permet de procéder à une planification devant faciliter leur exécution.

La hiérarchisation et la planification de plusieurs tâches à la maison constituent dès lors une bonne pratique pour développer des capacités en matière de planification et de gestion de tâches multiples. Ces capacités constituent une ressource précieuse pour la femme dans le cadre du management à long terme de sa microentreprise. Ce résultat soutient l'idée que l'implication dans de multiples responsabilités personnelles favorise l'organisation, la concentration et l'efficacité au travail (Ruderman et collab., 2002).

Ainsi, les propriétaires-dirigeantes des microentreprises agroalimentaires apparaissent comme les garantes de la pérennité de leurs entreprises (Reyes et Gautier, 2014) grâce à la maîtrise du processus de transformation des aliments liée au rôle de

« spécialiste de la cuisine » et à la capacité de planification développée dans le cadre de la gestion des tâches multiples.

### **Conclusion : Implications, limites et voies de recherche future**

Notre recherche avait pour objectif d'explorer la pérennité des microentreprises agroalimentaires des femmes au Mali, tout en mettant en évidence l'influence de l'orientation de rôles de genre de la propriétaire-dirigeante sur cette pérennité. Nous avons cherché à comprendre comment les microentreprises dirigées et détenues par les femmes peuvent être pérennes.

Pour répondre à cette question, nous avons utilisé une étude de cas multiples auprès de microentrepreneures. Les résultats révèlent que deux facteurs clés favorisent la pérennité des microentreprises détenues et dirigées par des femmes : la maîtrise des techniques de transformation des aliments du fait de leur rôle de « spécialiste de la cuisine » ainsi que leur capacité de planification et de gestion de tâches multiples.

#### *Implications de la recherche*

D'un point de vue théorique, nos travaux soutiennent que dans le contexte des entreprises de très petite taille, la pérennité de l'entreprise n'est pas seulement liée aux caractéristiques individuelles du propriétaire-dirigeant, mais aussi aux caractéristiques socioculturelles de celui-ci. Ces caractéristiques socioculturelles mettent l'accent sur les rôles définis par la société selon le genre qui confèrent aux individus des compétences individuelles (techniques et interpersonnelles) comme c'est le cas des femmes. Ces compétences des femmes affectent positivement la pérennité de leurs entreprises. Notre étude met en évidence les rôles multiples de la femme et son rôle particulier de « spécialiste de la cuisine » comme antécédents de la pérennité de la microentreprise informelle qu'elle dirige.

D'un point de vue managérial, les entreprises dirigées par des femmes peuvent continuer leurs activités dans la durée grâce à leurs caractéristiques

socioculturelles. Cette étude qualitative des entreprises agroalimentaires des femmes maliennes montre que la capacité de planification et de gestion de tâches multiples de la femme ainsi que sa maîtrise des activités de transformation des aliments permettent à son entreprise de se maintenir sur le marché. Les résultats de notre étude suggèrent pour les femmes entrepreneures de réaliser que l'accumulation des rôles et le rôle de « spécialiste de la cuisine » ne sont pas nécessairement un facteur limitant dans le processus entrepreneurial. Au contraire, ils peuvent constituer un atout, dans la mesure où les capacités et compétences acquises dans un domaine peuvent être utiles dans un autre.

Nous proposons de développer des politiques et des programmes devant soutenir, pour les femmes du secteur informel, le renforcement des capacités dans le domaine de la gestion d'entreprise. Ces politiques et programmes devraient se fonder sur l'apport des compétences dans la gestion et sur les réalités socioculturelles de la chef d'entreprise.

#### *Limites de la recherche*

Nous avons mobilisé la théorie du management par les ressources et par les compétences individuelles pour montrer l'importance des capacités et des compétences de la dirigeante-propriétaire dans le développement de son entreprise, surtout lorsqu'elle est de très petite taille. Toutefois, d'autres théories pouvaient être utilisées.

Dans la collecte des données, des focus group avec les propriétaires-dirigeants auraient permis

des interactions et d'enrichir les discours, lesquels auraient permis la triangulation des informations. Concernant, l'analyse des discours, nous avons réalisé une analyse manuelle. L'utilisation d'un logiciel comme Sphinx aurait permis de faire des traitements plus affinés et de définir des nuages de points afin de mieux centrer nos conclusions.

Notre étude est purement exploratoire et qualitative, sa visée est compréhensive. Ces résultats ne peuvent pas être généralisés sur le territoire malien, ni aux pays de la sous-région.

#### *Perspectives de recherche*

Dans le cadre de l'étude de la pérennité dans les microentreprises dirigées par les femmes, la théorie de l'accumulation des rôles peut être utilisée pour montrer l'importance des facteurs socioculturels dans le management de cette catégorie d'entreprises. Par ailleurs, dans le cadre d'une étude qualitative, des méthodes de collecte, comme les focus group et les méthodes ethnographiques, peuvent permettre d'enrichir les données. Aussi, pour des traitements plus affinés, des logiciels performants peuvent nous permettre d'avoir des résultats plus approfondis avec moins d'erreurs. En outre, il serait intéressant d'étudier les microentreprises dirigées par des hommes, puis de comparer les résultats avec ceux de la présente étude. Enfin, la recherche peut être étendue à d'autres secteurs d'activité ou menée sur un échantillon représentatif en vue de généraliser les résultats.

## RÉFÉRENCES

- Apitsa, S. M. et Amine, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines? *Management & Avenir*, 4(70), 13-31. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-4-page-13.htm>
- Araji, S. K. (1977). Husbands' and wives' attitude-behavior congruence on family roles. *Journal of Marriage and the Family*, 39(2), 309-320. <https://doi.org/10.2307/351126>
- Ardenti, R. et Vrain, P. (2000). *Les PMI et leurs dirigeants. Stratégies de marché et stratégies internes* [Dossier 17]. Centre d'études de l'emploi. Paris.
- Arya, B., Sharma, M. et Singh, S. (2012). Moderating effect of gender role orientation on the relationship between organizational commitment and self efficacy. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(12), 1-5. [https://www.researchgate.net/publication/350123015\\_Moderating\\_Effect\\_of\\_Gender\\_Role\\_Orientation\\_on\\_the\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Self\\_Efficacy](https://www.researchgate.net/publication/350123015_Moderating_Effect_of_Gender_Role_Orientation_on_the_Relationship_between_Organizational_Commitment_and_Self_Efficacy)

- Ba, D. T. (2021). *Baromètre de conjoncture des entreprises du Mali* [Rapport préliminaire]. Conseil national du patronat du Mali. <https://www.cnpm.ml/download/1404/?tmstv=1676368900>
- Badji, M. (2017). *Comportement d'achat des produits financiers bancaires d'investissement dans les PME familiales sénégalaises : étude de l'influence de la structure des rôles familiaux dans les décisions du dirigeant* [Thèse de doctorat non publiée]. Université Cheikh-Anta-Diop.
- Bah, A. N., Ndao, A., Diop Sall, F. et Tidjani, B. (2016, 19-21 octobre). *La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal?* [Communication orale]. 27<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Strasbourg, France. <https://hal.science/hal-01688341v1/document>
- Banque africaine de développement (BAD). (2019). *Perspectives économiques en Afrique 2019 : performances macroéconomiques en Afrique et perspectives – Emploi, croissance et dynamisme des entreprises* (Rapport). [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO\\_2019-FR.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-FR.pdf)
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. PUF.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benghozi, P.-J. (2009). La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise? *Revue française de gestion*, 192(2), 177-181. <https://www.caim.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-177.htm>
- Benjamin, N., Mbaye, A. A., Diop, I. T., Golub, S. S., Haughton, D. et Niang, B. B. (2012). *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : taille, productivité et institutions*. Pearson.
- Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, 1(24), 37-44. <https://doi.org/10.3917/ent.1.024.0037>
- Berrou, J.-P., Combarnous, F. et Eekhout, T. (2017). *Les TIC : une réponse au défi du développement des micro et petites entreprises informelles en Afrique sub-saharienne?* (Rapport de recherche). LAM et Orange. <https://hal.science/hal-02148324/document>
- Boubakary, B. (2016). Influences des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : le cas du Cameroun. *Revue africaine de management*, 1(1), 133-148. [https://www.researchgate.net/profile/Ben-Boubakary/publication/340251196\\_Influences\\_des\\_facteurs\\_de\\_contingence\\_sur\\_le\\_management\\_des\\_entreprises\\_africaines\\_Le\\_cas\\_du\\_Cameroun/links/5e7f3e83299bf1a91b82d9bf/Influences-des-facteurs-de-contingence-sur-le-management-des-entreprises-africaines-Le-cas-du-Cameroun.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ben-Boubakary/publication/340251196_Influences_des_facteurs_de_contingence_sur_le_management_des_entreprises_africaines_Le_cas_du_Cameroun/links/5e7f3e83299bf1a91b82d9bf/Influences-des-facteurs-de-contingence-sur-le-management-des-entreprises-africaines-Le-cas-du-Cameroun.pdf)
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(1), 887-902. <https://doi.org/10.1023/A:1018880706172>
- Castro, J.-L. (2002). *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : l'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* [Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, ]. <https://theses.hal.science/tel-00922016/document>
- Centre pour le développement du secteur agroalimentaire (CDA Mali). (2022). *Secteur artisanal de la transformation*. <https://cda-ml.org/secteur-artisanat>
- Cheriet, F., El Kharrazi, N. et Domergue, M. (2012, juin). *Quels liens entre performances et pérennité des entreprises? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon* [Communication orale]. 21<sup>e</sup> Conférence de l'AIM, Lille, France. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.strategie-aims.com%2Fconferences%2F22-xxieme-conference-de-l-aims%2Fcommunications%2F2593-quels-liens-entre-performances-et-perennite-des-entreprises-cas-des-entreprises-agroalimentaires-en-languedoc-roussillon%2Fdownload&wdOrigin=BROWSELINK>
- Commission économique pour l'Afrique des Nations unies (NU/CEA). (2017). *L'autonomisation économique des femmes : renforcer l'entrepreneuriat féminin en Afrique* [Premier projet de rapport]. [https://archive.uneca.org/sites/default/files/uploadeddocuments/Gender/EGM-WEE-AR-2017/wee\\_report\\_fr.pdf](https://archive.uneca.org/sites/default/files/uploadeddocuments/Gender/EGM-WEE-AR-2017/wee_report_fr.pdf)
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). (2018). *L'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle : changer de cap – Rapport 2018 sur les pays les moins avancés : aperçu général*. [https://unctad.org/system/files/official-document/ldcr2018overview\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ldcr2018overview_fr.pdf)
- Depeltau, F. (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*. PUL.

- Diop, F. (2005). *Évaluation des critères d'achat par la ménagère sénégalaise : application aux céréales locales transformées* [thèse de doctorat non publié]. Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- Diop, F. (2012, mai). *Innovation et MPE agroalimentaire : intégration de l'environnement marketing et des capacités relationnelles pour une pérennité* [Communication orale]. Colloque Business and entrepreneurship in Africa, Québec, Canada.
- Djoutsa-Wamba, L. et Hikkerova, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Gestion* 2000, 31(4), 111-131. <https://doi.org/10.3917/g2000.314.0111>
- Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 2(192), 91-94. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-91.htm>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche qualitative* (2<sup>e</sup> éd.). Vuibert.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. et Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Feldman, N. (2013). Division sexuelle du travail et mobilités géographiques féminines. *Géocarrefour*, 88(2), 97-106. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9015>
- Gartner, B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)
- Gning, S. B. (2013). Les femmes dans le secteur informel aujourd'hui. Dans M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde : l'état des savoirs* (p. 336-344). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.marua.2013.01.0336>
- Gradval, F., Broutin, C. et Delmas, P. (2012). Valorisation des produits locaux : face aux défis, une diversité de solutions. *Grain de sel*, 58, 1-48. [https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GDS58\\_Vvalorisation\\_des\\_produits\\_locaux.pdf](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GDS58_Vvalorisation_des_produits_locaux.pdf)
- Green, R. T. et Cunningham, I. C. (1975). Feminine role perception and family purchasing decisions. *Journal of Marketing Research*, 12(3), 325-332. <https://doi.org/10.1177/0022243775012003>
- Grégoire-Gauthier, A. (2020). Vers une contextualisation de l'entrepreneuriat : typologie de la division du travail familial et du rapport à l'entreprise des femmes immigrantes entrepreneures à Québec. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(3), 49-72. <https://doi.org/10.3917/entre1.193.0049>
- Hannan, M. T. et Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T. et Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Harris, R. J. et Firestone, J. M. (1998). Changes in predictors of gender role ideologies among women: A multivariate analysis. *Sex Roles*, 38(3/4), 239-252. <https://doi.org/10.1023/A:1018785100469>
- Hill, S. et Akhrass, E. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor 2016 National Report: Lebanon*. <https://www.researchgate.net/publication/317102213>
- Hisrich, R. D. et Brush, C.G. (1986). *The Woman Entrepreneur: Starting, Managing, and Financing a Successful New Business*. Lexington Books.
- Hlady-Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 15-40. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- Institut national de la statistique. (2018). *Deuxième recensement général des entreprises en 2016 (RGE-2)* [Rapport principal]. République du Cameroun. <https://fr.scribd.com/document/469021564/Rapport-principal-RGE-2-version-finale-pdf>
- Institut national de la statistique et AFRISTAT (2019). *Enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel 2017* [Rapport final]. République du Mali. [https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rapfinal-eri-esi-2019\\_eq.pdf](https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rapfinal-eri-esi-2019_eq.pdf)
- Ismail, I. J. (2022). Entrepreneurs' competencies and sustainability of small and medium enterprises in Tanzania: A mediating effect of entrepreneurial innovations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2111036>

- Janssen, F. (2002, octobre). *Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise* [Communication orale]. 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, Montréal, Canada. <https://airepme.org/images/File/2002/136FA%20-%20Frank%20JANSSEN.pdf>
- Kalnins, A. et Williams, M. (2014). When do female-owned businesses out-survive male-owned businesses? A disaggregated approach by industry and geography. *Journal of Business Venturing*, 29(6), 822-835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.12.001>
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan.
- Koné, B. (2018). Promotion de l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire : état des lieux et perspectives. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(2), 633-643. <https://ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-18-203-26>
- Léger-Jarniou, C., Nelson, T. et Chasserio, S. (2015). Perspectives francophones sur les femmes entrepreneures : au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(2), 19-30. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0019>
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936. <https://doi.org/10.2307/2094577>
- Mbani, C. (2022). La conception de la pérennité : un éclairage à partir de la satisfaction des « stakeholders » dans les très petites entreprises du Cameroun. *Journal of Social Science and Organization Management*, 3(1), 157-173. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v3i1.30937>
- Mbaye, A. A., Benjamin, N. C., Golub, S. S. et Ekomie, J. J. T. (2014). *The urban informal sector in francophone Africa: Large versus small enterprises in Benin, Burkina Faso and Senegal*. Development Policy Research Unit, University of Cape Town. [https://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/user\\_profiles/sgolub1/DPRU%20WP201405.pdf](https://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/user_profiles/sgolub1/DPRU%20WP201405.pdf)
- Meier, H. C. (1972). Mother-centeredness and college youths' attitudes toward social equality for women: Some empirical findings. *Journal of Marriage and the Family*, 34(1), 115-121. <https://doi.org/10.2307/349638>
- Mendy, M. (2017). Existe-t-il un modèle féminin de management? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue congolaise de gestion*, 1(23), 55-84. <https://doi.org/10.3917/rcg.023.0055>
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169-196. [https://www.researchgate.net/profile/Sophie-Mignon/publication/4793719\\_La\\_perennite\\_des\\_entreprises\\_familialesun\\_modele\\_alternatif\\_a\\_la\\_creation\\_de\\_valeur\\_pour\\_l'actionnaire/links/57a34a6708acf3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-l'actionnaire.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sophie-Mignon/publication/4793719_La_perennite_des_entreprises_familialesun_modele_alternatif_a_la_creation_de_valeur_pour_l'actionnaire/links/57a34a6708acf3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-l'actionnaire.pdf)
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle, un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 2(192), 73-89. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-73.htm>
- Ministère de l'Industrie, des Investissements et du Commerce du Mali (2011, juillet). *Stratégie pour le développement du secteur agroalimentaire au Mali* (Rapport non publié).
- Mouli, Y. M. B. et Meyobeme, M. M. (2021). Perception de la performance par les femmes entrepreneures camerounaises de la très petite entreprise (TPE). *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(4), 1202-1222. <https://revueisg.com/index.php/home/article/view/813>
- Ndinga, M. M. A. (2021). Les microentreprises féminines et la pandémie de COVID-19 à Brazzaville en République du Congo : simples stratégies ou innovations sociales ? *Organisations & Territoires*, 30(1), 27-44. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n1.1285>
- Ndione, M. et Dang, R. (2022). Les mécanismes de gouvernance classique et transversale au sein des PME sénégalaises. *Question(s) de management*, 3(40), 37-48. <https://doi.org/10.3917/qdm.220.0037>
- Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014). Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision. *Gestion et Organisation*, 6(1), 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2014.01.001>
- Ng, H. S. et Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*, 56(1), 252-272. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0877>

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes. Dans P. Paillé et A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 315-374). Armand Colin.
- Pailot, P., Poroli, C., Lee-Gosselin, H. et Chasserio, S. (2015). Contribution à une lecture catégorielle et interactionniste de la légitimité des femmes entrepreneures. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(2), 31-57. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0031>
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, 20(3), 43-46. <https://doi.org/10.7202/1008523ar>
- Parsons, T. et Bales, R. F. (2014). *Family, socialization and interaction process*. Routledge.
- Peplau, L. A. (1976). Impact of fear of success and sex-role attitudes on women's competitive achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 561-568. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.34.4.561>
- Pires, A. P. (1997). L'échantillonnage et la recherche qualitative : un essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Gaëtan Morin.
- Qualls, W. J. (1982). Changing sex roles: Its impact upon family decision making. *Advances in consumer research*, 9, 267-270.
- Qualls, W. J. (1987). Household decision behavior: The impact of husbands' and wives' sex role orientation. *Journal of Consumer Research*, 14(2), 264-279. <https://doi.org/10.1086/209111>
- Reyes, G. et Gautier, L. (2014, octobre). *Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique : illustration par une carte cognitive* [Communication orale]. 12<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc. [https://airepme.org/images/File/AGADIR2014/Reyes\\_Gautier.pdf](https://airepme.org/images/File/AGADIR2014/Reyes_Gautier.pdf)
- Rubio-Bañón, A., et Esteban-Lloret, N. (2016). Cultural factors and gender role in female entrepreneurship. *Suma de Negocios*, 7(15), 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.002>
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. et King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386. <https://doi.org/10.5465/3069352>
- Salman, N., El Abboubi, M. et Henda, S. (2012, octobre). *Les femmes chefs d'entreprise au Maroc* [Communication orale]. 11<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest, France. <http://airepme.org/images/File/2012/A1-Salman-El%20Abboubi%20et%20Henda-CIEPME2012.pdf>
- Sanogo, N. et Diop Sall, F. (2023). Gender, management style, and the flexibility of informal sector enterprises in the period of COVID-19: The case of agri-food microenterprises in Mali. *Journal of Comparative International Management*, 26(1), 98-122. <https://doi.org/10.55482/jcim.2023.33538>
- Scanzoni, J. (1977). Changing sex roles and emerging directions in family decision making. *Journal of Consumer Research*, 4(3), 185-188. <https://www.jstor.org/stable/2488650>
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Simen, S. F. et Diouf, I. D. (2013, mai). *Entrepreneuriat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement?* [Communication orale]. CAM, Dakar (Sénégal). <https://shs.hal.science/halshs-01782047/document>
- Sogbossi-Bocco, B. (2013). Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et entreprise*, 1(311), 1-20. <https://doi.org/10.3917/hume.311.0001>
- Tidjani, B. et Simen, S. F. (2014). Human resource management in the informal sector in Senegal: In search of a model. *Journal of Management Research*, 6(1), 126-140. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/4474/3947>
- Tomch, A. K. (1978). Sex-role orientation: An analysis of structural and attitudinal predictors. *Journal of Marriage and the Family*, 40(2), 341-354. <https://doi.org/10.2307/350765>
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yamb, M. L. et Um-Ngouem, M. T. (2022). Les spécificités du style de management dans la performance des très petites entreprises (TPE) au Cameroun. *African Scientific Journal*, 3(12), 36-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6655821>
- Zawawi, D., Yee, W., Busu, R. et Hamzah, Z. L. (2004). The effects of sex role orientation on family purchase decision making in Malaysia. *Journal of Consumer Marketing*, 21(6), 381-390. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760410558654>
- Zogning, F. (2021). L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement. *Organisations & Territoires*, 30(2), 53-63. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1349>

## Dossier spécial

## L'entrepreneuriat féminin en Tunisie : du désir d'indépendance aux obstacles sociaux – Le cas du gouvernorat de Mahdia

Imen Zâag<sup>a</sup>, Ali Bennasr<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1801>

**RÉSUMÉ.** En dépit des législations relativement favorables aux femmes tunisiennes, leur participation à l'entrepreneuriat reste faible. Ainsi, le taux d'activité des femmes ne dépasse pas 28,2 % de la population active, contre 65,8 % pour les hommes. De même, le taux de chômage des femmes est d'environ 24 %, tandis qu'il est de 15 % pour les hommes. Ce taux monte à 40,7 % pour les femmes diplômées du supérieur, contre seulement 17,6 % pour les hommes. De ce fait, il existe une disparité de genre en matière d'entrepreneuriat. Malgré l'amélioration de leur niveau d'instruction et de qualification, les femmes tunisiennes rencontrent d'énormes difficultés pour monter et développer leur propre projet entrepreneurial. À travers une enquête menée avec de futures promotrices et d'autres déjà installées dans la région de Mahdia (Sahel tunisien), nous allons approcher les difficultés éprouvées par les femmes pour la mise en place de leur projet. Nous nous proposons d'analyser les raisons de la disparité de genre, la faible part des entrepreneures femmes ainsi que les domaines ou types de projets dans lesquels elles se lancent. De même, nous allons étudier l'impact du territoire, rural et urbain, sur la part des projets féminins et, surtout, sur les types de projets développés dans la région de Mahdia.

**Mots clés :** Entrepreneuriat, femmes, obstacles, Tunisie

**ABSTRACT.** Despite the fairly supportive legislation pertaining to Tunisian women, their involvement in entrepreneurship remains low. Thus, the participation of women does not exceed 28.2% of the active population, compared to 65.8% for men. Similarly, while unemployment for women is around 24%, it is 15% for men. The unemployment rises to 40.7% for women with higher education, compared to 17.6% for men. As a result, there is gender disparity in entrepreneurship. Despite the improvement in their level of education and qualification, Tunisian women encounter enormous difficulties in setting up and developing their own business project. The difficulties encountered in entrepreneurship for women are studied through a survey conducted with future promoters and those already established in the region of Mahdia (Tunisian Sabel). Analyzed are the factors contributing to gender disparity, the low proportion of women entrepreneurs and the fields or types of projects they undertake. Similarly, under study is the impact of the rural and urban territory on the share of female projects and especially on the types of projects developed in the region of Mahdia.

**Key words:** Entrepreneurship, women, obstacles, Tunisia

### Introduction

Pionnière, la Tunisie a adopté depuis 1956 une politique faisant de l'égalité homme-femme un fondement majeur de la modernité du pays et du développement économique et social. Toutefois,

cette politique, constamment enrichie par des textes de loi, fait toujours face à une réalité économique et sociale défavorable. Alors qu'elles constituent 68 % des personnes diplômées du supérieur (58 % pour les diplômes techniques et

<sup>a</sup> Docteure en géographie, Laboratoire de recherche Syfacte, Université de Sfax, Tunisie

<sup>b</sup> Professeur de géographie, Laboratoire de recherche Syfacte, Université de Sfax, Tunisie

scientifiques) en 2019, les femmes ne représentent que 28,2 % de la population active.

La situation devient encore plus problématique quand on prend en considération l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, les femmes, qui représentent 60 % des participants aux cycles de formation à l'entrepreneuriat, ne constituent que 28 % de l'ensemble des créateurs d'entreprise. Pire, les entreprises émergentes (jeune pousse) créées par des femmes ne regroupent que 4 % de l'ensemble des entreprises.

Cette situation est révélatrice de la disparité de genre en matière d'entrepreneuriat, où, malgré l'amélioration de leur niveau d'instruction et de qualification, les femmes éprouvent d'énormes difficultés pour monter et développer leur propre projet. Cela nous incite à poser la question des facteurs qui freinent l'accès des femmes à l'entrepreneuriat. Alors que certains évoquent le manque de financement ainsi que l'absence d'expérience et d'encouragement, d'autres parlent de la persistance d'une culture sociale favorisant l'entrepreneuriat masculin.

## 1. Terrain d'étude et méthodologie

Le territoire de la Tunisie connaît depuis longtemps des disparités régionales entre sa façade littorale méditerranéenne et son intérieur. Alors que le littoral renferme les grandes villes, les activités de service supérieur, l'industrie et les grands équipements, l'intérieur reste dominé par des activités traditionnelles et connaît un dépeuplement, dont les manifestations sont une émigration forte vers les villes du littoral.

### 1.1 Le terrain d'étude

En nous basant sur diverses variables, notre choix s'est porté sur le gouvernorat de Mahdia, qui occupe une situation intermédiaire entre les régions littorales dynamiques et celles faibles et pauvres de l'intérieur du pays.

Mahdia est une ville moyenne et capitale de gouvernorat de 400 000 habitants. Le taux de chômage place Mahdia dans une situation intermédiaire entre les gouvernorats qui connaissent un taux très élevé (p. ex., ceux du Sud, dont 32,4 % à Tataouine et 25 % à Gabès) et les gouvernorats du littoral, où le taux tombe à 8,6 % à Sfax et Monastir. Mahdia, qui est voisine de ces deux derniers, enregistre un taux de 11,9 %. Ce taux est inférieur au taux moyen national, estimé à 15,4 %. Toutefois, si Mahdia en tant que gouvernorat enregistre un pourcentage relativement faible, le chômage est plus accentué dans ses délégations intérieures (voir figure 1) : il atteint 17,89 % à Ouled Chamekh et 19,48 % à Chorbane (Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale, 2018).

Ainsi, malgré sa localisation littorale, Mahdia est considéré comme un gouvernorat relativement pauvre ; la pauvreté atteint 25 % des ménages. Ce taux, relativement élevé, cache des écarts très importants entre les 11 délégations qui forment le gouvernorat. Avec des taux respectivement de 36,9 %, de 35 % et de 33,4 %, les délégations de Chorbane, d'Ouled Chamekh et de Hebira enregistrent les taux de pauvreté les plus élevés à l'échelle nationale.

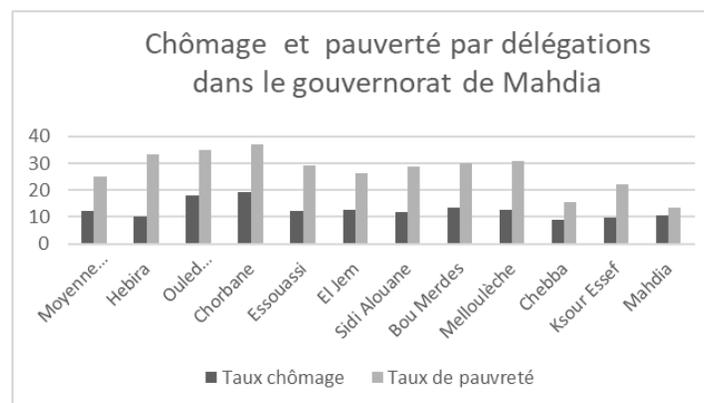


Figure 1 – Taux de chômage et de pauvreté (%) par délégation dans le gouvernorat de Mahdia  
Source : INS (2014)

Sur le plan du développement socioéconomique, le gouvernorat de Mahdia occupe le 15<sup>e</sup> rang sur les 24 gouvernorats qui forment le pays ; il est loin derrière ses voisins les plus proches : Monastir (4<sup>e</sup>), Sousse (5<sup>e</sup>), Nabeul (6<sup>e</sup>) et Sfax (7<sup>e</sup>). Mahdia est aussi devancé par des gouvernorats de l'intérieur et du Sud : Tozeur (11<sup>e</sup>), Kébili (12<sup>e</sup>) et Tataouine (8<sup>e</sup>).

Le gouvernorat de Mahdia se caractérise aussi par deux types de territoires : le littoral à dominance urbaine, qui comporte plusieurs petites et moyennes villes (Rejiche, Ksour Essef, Chebba), et l'intérieur, qui est dominé par les zones rurales (Melloulèche, Bou Merdes, Hebira, etc.). D'ailleurs, l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI) a réparti le territoire du gouvernorat sur deux centres : un centre situé à Mahdia et un autre à El Jem. Cette caractéristique nous permettra d'émettre l'hypothèse selon laquelle la nature du territoire influence la dynamique entrepreneuriale en général et celle des femmes en particulier (types de projets, place des femmes, nature des obstacles, etc.).

## 1.2 La méthodologie

Dans cette étude, nous avons choisi d'analyser la question de l'entrepreneuriat en nous basant d'abord sur des données détaillées collectées auprès de l'ANETI<sup>1</sup> :

- *Un dépeillement de 2 711 dossiers de candidature à la formation CEFÉ (Création d'entreprises et formation d'entrepreneurs) entre 2010 et 2022 données par l'ANETI dans les deux centres (Mahdia et El Jem) (voir figure 2) :* Dans ces documents figurent plusieurs variables comme l'âge, le lieu de naissance et le lieu où la personne candidate projette de créer son projet, le diplôme obtenu et la date d'obtention. À partir de ces données, nous avons calculé la part des femmes, leur âge moyen, leur état matrimonial et les types de projets, ce qui nous permettra d'analyser les spécificités de l'entrepreneuriat féminin pour pouvoir la comparer avec celle des hommes ;
- *Une analyse des statistiques officielles du chômage et de la création d'entreprises par région et par genre :* Afin de situer le gouvernorat de Mahdia dans son cadre national et régional.

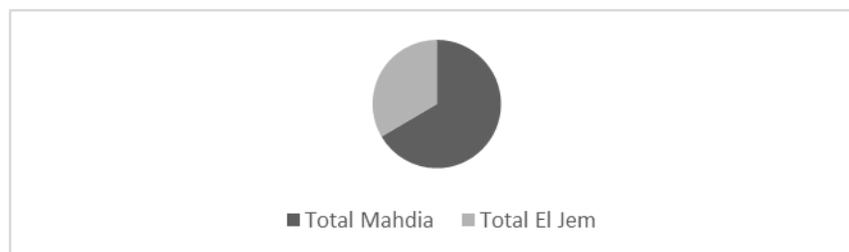


Figure 2 – Répartition géographique des candidats à la formation CEFÉ entre 2010 et 2022  
Source : ANETI (2022)

Les données détaillées collectées auprès de l'ANETI ont été complétées par une enquête auprès de femmes ayant créé ou abandonné leur projet d'entreprise :

- *Une enquête qualitative auprès des femmes qui ont suivi les cycles de formation et qui ont créé leur projet, mais aussi de celles qui ont abandonné ou échoué :* Les obstacles et les facteurs favorables à l'entrepreneuriat féminin ont été l'objet de cette enquête, qui a touché un échantillon de 40 femmes ;

- *Une enquête semi-directive menée avec de futures promotrices et d'autres déjà installées dans la région de Mahdia :* Elle nous a permis d'approcher les difficultés et les obstacles rencontrés en entrepreneuriat féminin. À partir de cette enquête, nous nous proposons d'analyser les raisons de la disparité de genre, la faible part des entrepreneures femmes et les domaines ou types de projets dans lesquels elles se lancent. De même, nous étudierons l'impact du territoire, rural et urbain, sur la part des projets féminins et, surtout, sur les types de projets développés dans la région de Mahdia.

Notre guide d'entretien s'est articulé autour d'une entrevue qualitative laissant aux personnes enquêtées le temps de parler de leur parcours et de leur projet. Notre objectif était de connaître les motivations à l'origine du projet de création d'entreprise ainsi que le temps passé entre l'idée et la création du projet.

Les types de projets entrepreneuriaux sont aussi mis en avant dans notre enquête. S'agit-il de projets en lien avec leur formation universitaire ou non? Puisqu'une grande partie des femmes enquêtées ont lancé leur projet dans un âge relativement avancé et qu'elles sont mariées et ont des enfants, nous les avons questionnées à propos de l'évolution de leurs rapports avec leur conjoint, leurs enfants et leur famille en général depuis le lancement du projet et sa mise en route. Nous avons

aussi laissé le champ libre à nos enquêtées pour décrire leur situation actuelle, les freins et obstacles rencontrés ainsi que les stratégies adoptées pour les surmonter.

## 2. Femmes entrepreneures : nombreuses au départ, mais peu à l'arrivée

Afin d'analyser la contribution féminine à l'entrepreneuriat, nous nous sommes basés sur un échantillon formé d'une population qui a participé à la formation CEFE (Création d'entreprises et formation d'entrepreneurs) au centre de Mahdia et au centre d'El Jem entre 2010 et 2022 (voir figure 3). Cette population compte 2 711 personnes inscrites à l'ANETI : 1 661 femmes (61,3 %) et 1 050 hommes (38,7 %).

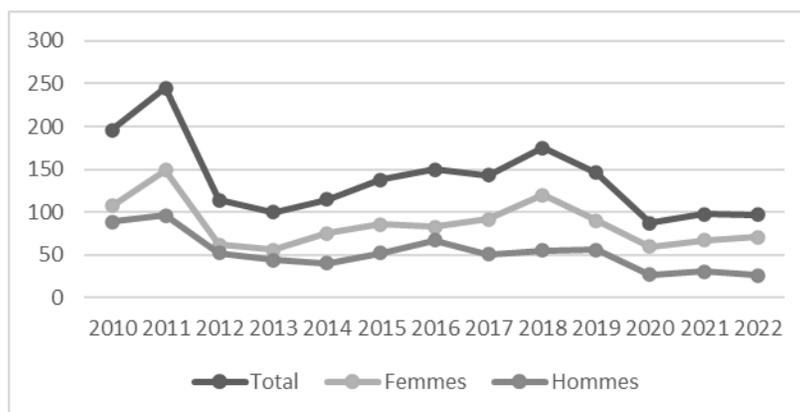


Figure 3 – Répartition selon le genre des participants à la formation CEFE entre 2010 et 2022  
Source : ANETI (2022)

Sur 12 ans d'observation (2010-2022), 45,6 % des participants aux différents cycles de formation arrivent à concrétiser leur projet d'entreprise. Cependant, si 72 % des hommes atteignent leur objectif, les femmes arrivant à réaliser leur projet ne sont que 38,6 %. Enfin, sur l'ensemble des projets réalisés, les hommes en accaparent 55 %, contre 45 % pour les femmes. Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait, mais la plupart relèvent de contraintes familiales et sociétales.

### 2.1 Un âge moyen plus élevé chez les femmes

L'âge moyen calculé de l'ensemble de la population entrepreneuriale est de 32 ans, avec un écart-type de 8,4 ans, ce qui signifie que 68,2 % de la population a un âge variant de 23,6 ans à 40,4 ans au moment de l'inscription à la formation. Toutefois, si l'âge moyen d'obtention du diplôme supérieur est de 23 ans pour les licences (Bac + 3), de 25 ans en ingénierie et autour de 30 ans en médecine et en pharmacie, nous pouvons considérer que la majorité de la population est formée de gens qui sont passés par le chômage pendant plusieurs années avant d'accéder à la formation sur la création d'entreprises.

Pour ce qui est de l'âge moyen des femmes, il est de 30,8 ans, avec un écart-type de 6 ans, alors que pour les hommes il n'est que 24,8 ans (voir figure 4). Cela confirme notre hypothèse selon laquelle les femmes éprouvent le besoin de créer leur propre projet après un chômage de plus de cinq ans et après que leur chance de recrutement dans la fonction publique devienne faible. Cette durée relativement longue du chômage chez les femmes s'explique par les contraintes familiales (mariage, soins des enfants, etc.) et par leur attente d'un travail dans le service public. D'ailleurs,

notre enquête montre que plus de 30 % des femmes viennent demander si leur inscription au CEFE ne leur ôte pas leur droit à la fonction publique. Pour ces candidates à la formation, l'entrepreneuriat est approché comme une option temporaire au chômage ; la formation et l'idée de création d'un projet entrepreneurial peuvent être abandonnées une fois que se présente une opportunité de travail, surtout dans le service public (enseignante, secrétaire, etc.).

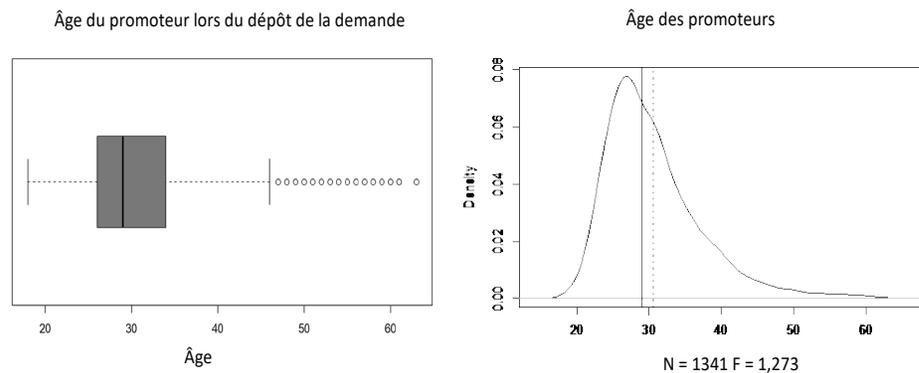


Figure 4 – Âge moyen des promoteurs de l'échantillon  
Source : ANETI (2022)

## 2.2 Une majorité de personnes diplômées du supérieur

La majorité des demandes de formation sur la création d'entreprises proviennent de personnes diplômées du supérieur de différentes disciplines : médecine, pharmacie, ingénierie, mais aussi économie-gestion, sciences humaines et sciences exactes.

Cette situation se confirme aussi par les contenus de la formation, qui sont orientés vers les niveaux supérieurs et moyens, ce qui explique en partie le pourcentage élevé des diplômés du supérieur. Les candidatures ayant un niveau d'instruction primaire et les personnes illettrées ne représentent qu'une très faible part de l'ensemble (voir figure 5).



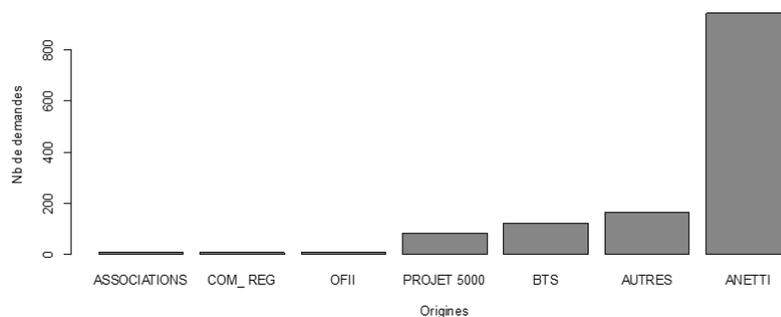
Figure 5 – Niveau d'instruction des promoteurs de l'échantillon  
Source : Enquête personnelle (2022)

La formation offerte est basée sur l'autoévaluation des capacités et des ressources des promoteurs, qui choisissent eux-mêmes le projet qu'ils vont entreprendre et qui déterminent si les acquis personnels (qualification, compétences, ressources) correspondent aux exigences du projet. Ce sont les participants eux-mêmes qui récoltent l'information nécessaire à l'évaluation de la faisabilité de leur projet et qui préparent leur plan d'affaires, qu'ils auront à défendre devant les institutions bancaires ou organisations de financement.

Certaines des demandes de formation proviennent des entrepreneurs par nécessité puisqu'ils cherchent à créer leur cabinet, leur laboratoire ou leur bureau

(médecine, architecture, etc.). Cette catégorie de promoteurs vient s'inscrire aux formations pour profiter des crédits octroyés à taux faible par les fonds publics, par exemple ceux de la Banque tunisienne de solidarité (BTS). Ils représentent 15 % des projets réalisés entre 2010 et 2022, dont 7 % de femmes.

Le niveau d'instruction des demandeurs, en majorité des personnes diplômées du supérieur, associé à la circulation de l'information (réseaux sociaux, séances d'information à la création d'entreprise à l'université, etc.), fait que les demandes de formation sur la création d'entreprises passent le plus souvent par les structures et agences publiques comme l'ANETTI, la BTS et les différents programmes d'emploi (voir figure 6).



Légende : Associations (Associations de développement); COM\_REG (Conseil régional de développement); OFII (Office français de l'immigration et de l'intégration); Projet 5000D (Programme aide au financement); BTS (Banque tunisienne de solidarité); Autres (fonds propres, banques commerciales); ANETTI (Agence Nationale pour l'emploi et le travail indépendant)

Figure 6 : Origine de la demande  
Source : Enquête personnelle (2022)

### 2.3 L'accès des femmes à l'éducation et au travail : un long chemin parcouru

Avant l'indépendance en 1956, rien ne différait la Tunisie du reste des pays du monde arabe dominés par des sociétés traditionnelles patriarcales. À peine indépendant, le pays s'est lancé dans une politique de libération des femmes instaurée par le premier président de la République, Habib Bourguiba (1957-1987).

Le *Code du statut personnel* (CSP), promulgué en 1956, était le premier et le principal édifice dans cette égalité de genre. Il consiste en une série de lois révolutionnaires visant l'instauration de l'égalité homme-femme dans de nombreux domaines. Le CSP préconise une interdiction de la polygamie et de la répudiation en mettant en place une procédure judiciaire pour le divorce, une fixation de l'âge du premier mariage à 18 ans associée au consentement mutuel des deux époux. À tout cela s'est ajouté le droit des femmes à l'avortement, à la garde des enfants, à déclarer la naissance de leurs enfants à l'état civil, etc. Sur le plan économique, les femmes ont le droit à l'égalité des salaires. Enfin, un projet de loi a été lancé en 2020 pour l'égalité de l'héritage.

L'accès à l'enseignement est devenu aisé grâce à la diffusion des écoles et des collèges dans les campagnes ainsi qu'à la sensibilisation des familles quant à la scolarité de leurs filles. Ainsi, la femme a pu occuper une place importante dans les différents cycles d'enseignement. Depuis 2010, la part des femmes qui réussissent le baccalauréat s'élève aux deux tiers de l'ensemble des cohortes ; à l'université, 68 % des personnes diplômées sont des femmes ; dans certaines disciplines, elles constituent 75 % du corps étudiant, par exemple en pharmacie.

La Tunisie occupe la deuxième place à l'échelle mondiale concernant le pourcentage (58 %) des femmes diplômées des filières scientifiques de l'enseignement supérieur (science, technologie, ingénierie et mathématiques), alors que le nombre d'hommes est plutôt supérieur à celui des femmes dans 107 pays (Banque mondiale, 2019). La Tunisie est ainsi classée avant l'Italie, la France et la Suisse.

Cependant, les femmes se heurtent à la discrimination et aux obstacles lorsqu'elles tentent d'entrer dans le monde des affaires. La proportion de femmes chefs d'entreprise reste faible et ne représente que 2,8 % de la population féminine en emploi.

D'un autre côté, le taux d'activité des femmes ne dépasse pas 28,2 % de la population active, contre 65,8 % pour les hommes. De même, alors que le taux de chômage des femmes est d'environ 24 %, il n'est que de 15 % pour les hommes. Ce taux monte à 40,7 % pour les femmes diplômées du supérieur, contre seulement 17,6 % pour les hommes.

Ainsi, en dépit des législations et des programmes<sup>2</sup> relativement favorables aux femmes tunisiennes, leur participation à l'entrepreneuriat reste faible. Seules 23,6 % des entreprises sont créées et dirigées par des femmes. Pire, pour les entreprises émergentes ayant reçu le label Startup Act, 4 % seulement ont été fondées par des femmes, 28 % ont été cofondées par des femmes et des hommes, alors que 68 % ont été créées par des hommes. Pour l'accès au financement, 83 % des crédits accordés par la Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME) sont octroyés à des hommes, contre 17 % accordés à des femmes.

Dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat féminin et d'encourager les femmes à monter leur propre projet d'entreprise dans différents secteurs, surtout que la femme est plus touchée par le chômage que l'homme, l'État tunisien a mis en place un programme national de l'entrepreneuriat féminin appelé Raida<sup>3</sup>. Ce programme est destiné aux femmes diplômées de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle sous forme de crédit (10 000 TND et sans intérêt) pour le financement de très petits projets en partenariat avec la BTS. Le programme Raida a permis la création de 4 463 projets, dont 3 932 sont de très petits projets et 531 sont de petits et moyens projets, et ce, grâce à l'allocation de crédits dont le montant a atteint 40 millions de TND. Aussi, Raida a permis la création de 6 216 postes de travail (Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes âgées, 2022).

### 3. Poids important du territoire

Notre approche de l'entrepreneuriat se base sur le poids exercé par l'espace dans toutes ses composantes territoriales (rural/urbain), sociales et culturelles. Nous désignons donc par territoire cet enchevêtrement entre le social, le culturel et l'espace de vie des femmes.

#### 3.1 L'urbain et le rural : une influence sur les projets

Dans une approche géographique, nous nous sommes intéressés à l'espace de vie des femmes entrepreneures. Nous considérons que l'espace de vie influe sur le projet d'entreprise. D'après l'enquête, nous avons pu distinguer deux types de territoires : les territoires ruraux et les territoires urbains (voir figure 7).

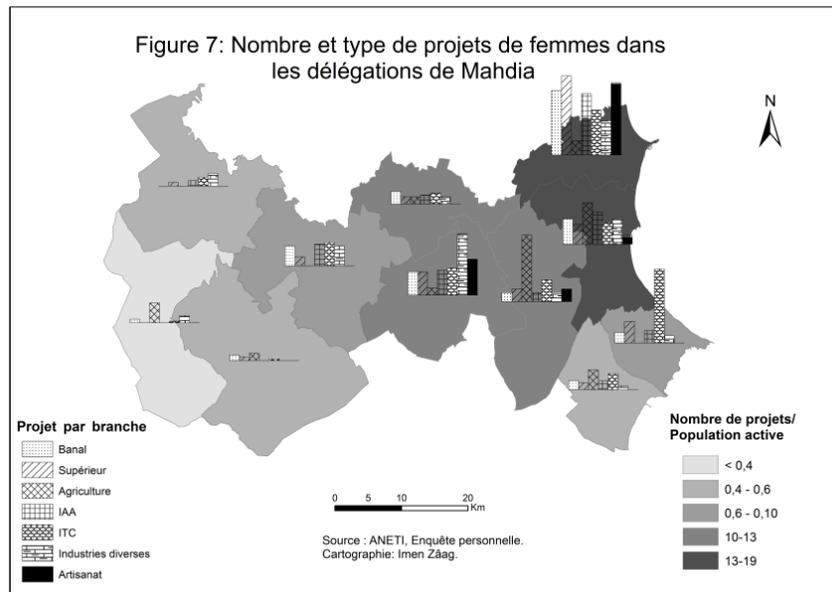


Figure 7 – Nombre et types de projets de femmes entrepreneures dans les délégations de Mahdia

Le rapport entre le nombre de projets créés par les femmes et la population active est plus élevé dans les espaces à dominante urbaine. Ainsi, si ce rapport est de 19 % à Mahdia, il n'est que de 0,5 % dans les délégations périphériques à dominante rurale (Hebira). Cette faiblesse structurelle de l'entrepreneuriat en milieu rural s'explique par le poids de la culture sociale, mais aussi par la faiblesse du capital et par le manque d'information sur les idées de projets et quant aux possibilités de formation et de financement.

La carte de la figure 7 montre aussi un gradient est/ouest (littoral/intérieur) quant au nombre de projets. Ce gradient est une traduction du déséquilibre plus général du territoire tunisien entre littoral et intérieur.

Toutefois, à ce déséquilibre s'ajoute celui des types de projets. Dans les délégations à dominante rurale, les femmes s'investissent dans de petits projets agricoles, de services banals (garderie) et d'artisanat, etc. Les quelques rares femmes qui ont réussi leur projet ont migré vers la ville.

Ces contraintes spatiales et territoriales se joignent aux autres obstacles qui font de l'entrepreneuriat pour les femmes un exercice souvent difficile.

#### 3.2 L'entrepreneuriat féminin : le poids de la culture sociale

Sur les 1 102 femmes que comporte l'échantillon, 65 % des projets réalisés par les femmes sont en rapport avec leur formation universitaire. Elles sont

100 % dans les projets de cabinet médical, de pharmacie, de kinésithérapie, d'architectes, etc. Les femmes diplômées en sciences humaines et sociales sont les plus nombreuses à s'orienter vers des projets sans rapport avec leur formation ; elles projettent de créer des jardins d'enfants, des projets agricoles, artisanaux, etc.

L'examen des types de projets montre aussi une certaine division de genre, où, sous la pression d'une culture sociale, les femmes sont plus présentes dans des projets considérés comme féminins (p. ex., jardins d'enfants, garderies scolaires, pâtisseries domestiques) et absentes de certains projets dits masculins (tôlerie et peinture, mécanique, etc.).

Les femmes se dirigent vers l'entrepreneuriat dans un âge relativement avancé. Plusieurs viennent demander une formation à l'entrepreneuriat une fois qu'elles sont mariées et qu'elles ont élevé leurs enfants. La moyenne d'âge des femmes mariées lançant leur projet est de 32,5 ans. Nous avons relevé une personne répondante de 48 ans, ce qui appuie notre hypothèse selon laquelle les femmes ne se tournent vers l'entrepreneuriat qu'après avoir pu se libérer de la lourde charge familiale.

### 3.3 La famille : une affaire de femmes

La culture sociale tunisienne, même si elle ne s'oppose pas franchement au travail de la femme, considère que la réussite de la famille devance celle du travail. Autrement, si le travail en dehors de la maison va porter préjudice à la famille, le mieux est de rester chez soi et de s'occuper de ses enfants et de son mari. Ce dernier reste, par la loi, le tuteur de la famille. Ainsi, avant de se lancer dans un projet, les femmes doivent relever le défi familial.

Une femme promotrice d'une garderie scolaire déclare :

*Je suis restée plus de 10 ans pour élever mes enfants, car j'étais loin de ma famille et surtout de ma mère, qui aurait pu m'aider dans la garde des enfants. Aujourd'hui, le plus petit a 10 ans, il peut se débrouiller tout seul ou à l'aide de son frère, qui a 12 ans. Je me suis décidée à entreprendre un projet pour valoriser mon diplôme universitaire. Je suis peinée lorsque je me*

*compare à mon mari, qui lui travaille comme professeur de lycée, alors que moi, avec le même diplôme, je me vois une simple femme au foyer.*

Une autre femme, qui projette de créer un projet de pâtisserie, explique le retard de son entrée au monde de l'entreprise :

*J'avais l'idée de créer un projet depuis mon obtention du diplôme en finances en 2009. Comme j'habite la campagne, je ne peux pas trouver une opportunité de travail ou de projet dans ma spécialité ; elle n'est possible qu'en ville. Ma situation s'est compliquée après mon mariage et la naissance de mes trois enfants. Lorsque je souleve la question de projet, ma famille implicitement ne m'encourage pas en mettant en avant ma responsabilité à l'égard de mes enfants. Tout cela a créé chez moi une peur que je les sacrifie. Aujourd'hui, j'ai 35 ans, mes enfants ont grandi (12, 10 et 6 ans) et je suis en cours de lancement de mon projet.*

L'obstacle familial peut émaner d'une crainte d'échec du projet et des problèmes qui en découlent. En Tunisie, on continue à considérer la fonction publique – surtout l'enseignement – pour une femme comme un gage de stabilité et un confort social (sécurité sociale, retraite, moins de temps de travail, etc.) et plus de présence au foyer. Cet état d'esprit a été traduit par une répondante :

*Ma famille ne m'a jamais encouragée à me lancer dans l'entrepreneuriat. Pour elle, il faut attendre mon tour de recrutement à la fonction publique, considérée comme la meilleure pour une femme. Pour la famille, un projet est toujours risqué.*

### 3.4 L'égoïsme masculin : un vrai obstacle

Si les femmes célibataires sont à l'abri – d'ailleurs, d'après notre enquête, les parents ne s'opposent que rarement au travail de leur fille –, la question se pose avec acuité chez les femmes mariées. Un important nombre des femmes enquêtées (60 %) nous ont parlé du refus de leur mari comme étant l'obstacle principal dès la mise en place de leur idée de projet.

Une femme qui n'a pas pu lancer son projet déclare :

*J'ai assisté aux séances de formation accompagnée par ma petite fille de 4 ans, car aucun membre de la famille ne voulait faire sa garde. J'ai un diplôme en textile. Au début, je faisais du prêt-à-porter chez moi pour une petite clientèle du quartier. J'ai senti que je suis capable d'élargir et de formaliser mon projet. Le jour où j'ai pensé à créer un atelier de couture en dehors de chez moi, mon mari s'est opposé en disant que mon rôle est de s'occuper des enfants. Comme il est jaloux, il ne voulait pas me voir en contact avec le monde extérieur. Il a même proposé de me donner un salaire tout en restant à la maison. Je suis venue suivre la formation, tout en étant consciente que je ne peux pas lancer un projet à cause du harcèlement de mon mari. Je me sens complètement malade.*

Le problème devient plus grave lorsque la volonté de travail de la femme doit affronter le refus du mari. Ainsi, une autre répondante de 33 ans a découvert, en projetant de se lancer dans l'entrepreneuriat, que son mari était un pervers narcissique :

*J'ai suivi des études de chimie à l'université. J'ai commencé à créer des produits naturels de beauté que je vendais à une clientèle de femmes qui vient jusqu'à chez moi. Chaque fois où je reçois une cliente, mon mari me crée un problème, car il ne voulait pas que je sois indépendante et en contact avec la clientèle. Les problèmes se sont multipliés. Mon mari m'a fait un chantage entre le projet et lui. J'ai choisi le projet et je suis actuellement en instance de divorce.*

### 3.5 Le désir d'indépendance

Les femmes promotrices sont animées par un désir d'indépendance. Pour elles, les études, souvent très longues, et les sacrifices consentis par elles et par leurs parents doivent les motiver pour se lancer dans l'entrepreneuriat de nécessité, surtout que le service public devient de moins en moins employeur. Une répondante de 32 ans explique :

*Je suis diplômée en langue anglaise. J'ai passé une dizaine d'années comme femme au foyer, dépendante de mon mari, qui à chaque petit problème me retire la carte bancaire qu'il m'a donnée pour les dépenses du foyer, chose que j'ai trouvée dégradante. Je me suis décidée à trouver une source d'argent comme salariée ou comme*

*entrepreneure. J'ai créé une garderie scolaire et mon projet avance bien.*

## 4. Entrepreneuriat adapté aux conditions féminines

Les spécificités de l'entrepreneuriat féminin se rencontrent dans leur parcours d'entrepreneure. Chez les femmes mariées, le projet démarre souvent dans leur espace domestique. Ainsi, 37 % des femmes de notre échantillon ont fondé leur entreprise chez elles dans une chambre à la maison, un garage, etc. Il s'agit d'activité adaptée à l'espace domestique comme la pâtisserie, la parfumerie, le prêt-à-porter, etc. La livraison à domicile et l'émergence du commerce en ligne (*e-commerce*) tendent à renforcer cette tendance.

### 4.1 Le logement, premier espace de l'entreprendre des femmes

Notre enquête montre que 32 % des femmes qui se sont lancées dans l'entrepreneuriat ont démarré leur projet dans le foyer familial. Ce choix est dicté par plusieurs variables : certaines sont liées aux conditions économiques des femmes qui ne leur permettent pas de louer un local, d'autres sont liées au fait que le départ du projet ne nécessitant pas beaucoup d'espace et de moyens, il s'est fait d'une manière informelle à la maison (pâtisserie artisanale, prêt-à-porter). Les garderies comme les jardins d'enfants sont aussi installés à la maison.

Une répondante cheffe d'une petite entreprise informelle de pâtisserie rapporte :

*J'avais un penchant pour la pâtisserie depuis mon jeune âge. Après l'obtention de mon diplôme en sciences de gestion, et en attente d'être embauchée par une entreprise, j'ai commencé à faire des gâteaux, que je vends à une clientèle de quartier pendant les fêtes et les cérémonies de mariage et de réussite aux examens. Mon atelier n'était autre que l'annexe de notre maison (petit garage). Cette activité rapporte de l'argent, surtout que je n'ai pas de loyer ni de taxes à payer. Mais mon activité, qui se déroule dans un cadre domestique, ne m'a pas donné l'impression d'être entrepreneure, ce qui fait que j'ai commencé à réfléchir pour déménager et louer un atelier.*

Cette répondante a assisté à la formation « Formaliser votre projet » en 2022, mais, jusqu'à présent, elle n'a pas lancé son projet d'une manière formelle.

L'accord et le soutien du mari sont souvent un gage de réussite pour les femmes. Une répondante de Bou Merdes raconte :

*Il y a quelques années, mon mari a construit un étage pour la location. Comme j'étais au chômage, je lui ai suggéré l'idée de déménager au premier étage et de transformer notre petite villa en garderie. Au début, il a refusé car il avait peur des problèmes qui peuvent surgir, puis, confiant en mes capacités, il a accepté. Actuellement, je garde une dizaine d'enfants, en majorité ceux de mes amis et voisins. En plus, je leur révisé leurs cours avec l'aide d'une assistante.*

#### 4.2 Un risque bien mesuré par les femmes

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les femmes mesurent les risques plus que les hommes. Alors que l'espace extérieur, fruit d'une culture masculine, paraît familier aux hommes, les femmes ne se sentent en sécurité que chez elles. Contrairement aux hommes, pour qui le travail est toujours associé à un espace dissocié du domicile (lycée, école, usine, administration, etc.), les femmes apprécient leur travail au sein du foyer, car il leur permet de s'occuper de la famille et de la maison, en parallèle de leur travail.

La notion de mesure du risque chez les femmes est confirmée quand on observe la clientèle de la formation « Formaliser votre projet », formée majoritairement de femmes. Ces femmes essaient d'élargir leur clientèle pour plus de sécurité et pour se sentir à l'abri le jour où elles lancent leur projet d'une façon formelle.

La mesure du risque chez les femmes est aussi observée à travers les montants de crédit obtenus entre 2010 et 2022. En moyenne, si le montant moyen obtenu par les femmes est de 23 600 TND, celui obtenu par les hommes s'élève à 28 106 TND (ANETI, 2022). La valeur médiane est de 15 000 TND pour les femmes et est environ trois fois supérieure pour les hommes (40 970 TND). Le mode dominant est de 20 000 TND

pour les femmes, contre 45 970 TND pour les hommes. En dépit de l'absence de distinction entre les hommes et les femmes au niveau des crédits, ces dernières préfèrent le microcrédit, ce qui nous montre que les femmes mesurent mieux les risques que les hommes.

#### 4.3 Les femmes plus attirées par l'informel

Le choix de la localisation du projet à la maison est dicté par une volonté de maîtrise des coûts de production, mais il témoigne aussi d'une volonté de garder son rôle familial tout en s'occupant de son projet.

Dans sa volonté de formaliser l'entrepreneuriat féminin, l'ANETI organise des séances de formation pour les femmes travaillant dans le secteur informel. Ces formations se concentrent sur les bienfaits du formel, sur l'élargissement du marché, sur la sécurité sociale, sur l'accès au crédit, etc.

Les données tirées des séances de formation montrent que 95 % des femmes éprouvent un intérêt pour formaliser leurs activités. Toutefois, pour 80 % d'entre elles, après la fin de la formation, elles restent dans le secteur informel. Ces femmes évoquent le risque de faillite, l'incapacité à payer les dettes et les problèmes de gestion d'une entreprise avec beaucoup d'employés, etc.

Toutefois, une minorité de femmes passent vers le formel, mais, dans leur majorité, elles gardent le caractère de microentreprise. Une répondante explique :

*Au début, je faisais de la confection sur mesure pour une clientèle formée surtout de la famille et de quelques amis. Au moment de la rentrée scolaire, je confectionne des tabliers pour les élèves et j'embauche une fille pour les deux mois afin de satisfaire les commandes. Avec la formation, j'ai appris que beaucoup de commerçants du prêt-à-porter sont demandeurs de produits. J'ai eu un petit crédit de la BTS et j'ai acheté trois piquenuses et une surjetouse, un fer à repasser industriel et une table de coupe. J'ai pris tout le garage de la maison. Je copie les modèles sur Internet, que je propose à mes clients. Je ne suis pas riche, mais mon projet avance et je suis contente.*

## Conclusion

En Tunisie, jusqu'à une date récente, le chômage féminin n'était ni connu ni reconnu. Le modèle dominant était celui d'un chômeur masculin, en charge d'une famille pour certains, n'arrivant pas à la fonder pour d'autres. Les femmes, quant à elles, restaient à la charge de leurs parents tant qu'elles étaient célibataires, puis à celle de leur époux une fois mariées. Il en était de même pour l'entrepreneuriat, où le modèle masculin – un homme à la recherche d'un projet pour faire vivre sa famille – ne laissait aucune place pour les femmes.

Toutefois, le développement de l'enseignement et l'émancipation ont joué en faveur de l'accès des femmes au monde de l'entrepreneuriat. Nos enquêtes montrent que les femmes éprouvent une soif à l'entrepreneuriat plus que les hommes et qu'elles sont plus nombreuses à suivre les formations.

En effet, deux évolutions importantes ont marqué l'entrepreneuriat des femmes tunisiennes ces dernières années. D'abord, l'âge moyen des femmes se rapproche de celui des hommes, ce qui indique qu'une partie des femmes ne lient plus leur projet avec leur condition de mère de famille. Ensuite, les projets autrefois masculins sont aujourd'hui lancés par des femmes (p. ex., menuiserie, aluminium, fabrication de meubles, construction métallique, etc.).

Aujourd'hui, plusieurs obstacles continuent d'entraver cette marche des femmes vers l'entrepreneuriat. Si la plupart de ces facteurs sont exogènes (mentalité sociale, pression familiale, effets du milieu et du territoire, etc.), certains sont liés à la psychologie féminine dans une société qui considère que la famille et les enfants passent avant toute autre considération. Si certaines femmes ont réussi leur projet entrepreneurial en conciliant leur situation sociale avec celle de leur aspiration à l'indépendance, d'autres ont abdicé sous une pression sociale trop forte.

## NOTES

- 1 Agence publique créée en 1993, l'ANETI relève du ministère de l'Emploi et de l'Insertion professionnelle. Responsable de la formation à l'entrepreneuriat, elle est l'interlocutrice privilégiée pour les questions de financement des projets et leur suivi. L'agence est présente dans tous les gouvernorats.
- 2 Programmes spécifiques d'encouragement à l'entrepreneuriat féminin (Raida, Raidet, etc.).
- 3 Mot arabe signifiant « leader ».

## RÉFÉRENCES

- Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI). (2022). *Rapport d'activité*. <https://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php?menu1=145&imprimer=1>
- Institut National des Statistiques (INS). (2014). Recensement général de la population et de l'emploi <https://ins.tn/enquetes/recensement-general-de-la-population-et-de-lhabitat-2014>
- Banque mondiale (2019). Mettre Fin à la Pauvreté, Investir dans les Opportunités. Rapport Annuel 2019 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/577041570463669942/pdf/The-World-Bank-Annual-Report-2019-Ending-Poverty-Investing-in-Opportunity.pdf>
- Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération internationale. (2018). *Étude stratégique pour le développement du gouvernorat de Mahdia à l'horizon 2030*. SAMEF, pour la République tunisienne. [https://cgdr.nat.tn/upload/files/Etudes/Rapport%203%C3%A8%20phase%20Mahdia%202019\\_02\\_18.pdf](https://cgdr.nat.tn/upload/files/Etudes/Rapport%203%C3%A8%20phase%20Mahdia%202019_02_18.pdf)
- Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes Âgées. (2016). *Programme du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin* (RAIDA). <https://financini.org.tn/organisme-de-financement-le-programme-raida-14>
- Ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes âgées. (2022). *Le nouveau Programme national pour l'entrepreneuriat féminin et l'investissement « Raidet »*. République tunisienne. <https://www.raidet.tn/fr>

## Dossier spécial

**Intégrité publique au Québec :  
critiques et observations des modifications  
à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles*  
à l'égard des organismes publics et du projet de loi n° 53**Jeanne Simard<sup>a</sup>, Jordan Mayer<sup>b</sup>, France Aubin<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1803>

**RÉSUMÉ.** Pour faire suite à une recommandation de la commission Charbonneau, l'Assemblée nationale du Québec adoptait en décembre 2017 la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics qui a été sanctionnée en mai 2017*. Bien que représentant une avancée majeure pour la protection des lanceurs d'alerte, la Loi a été l'objet de plusieurs critiques au cours des dernières années, mettant en lumière les limites du régime associé, qui s'est avéré, à certains égards, insuffisant pour assurer son esprit. C'est pour répondre à ces limites que le projet de loi n° 53 *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives* a été sanctionné à l'Assemblée nationale le 29 mai 2024. Dans les pages qui suivent, nous reviendrons d'abord sur les critiques visant la loi adoptée en 2016, puis nous présenterons nos observations sur le projet de loi n° 53, qui entrera en vigueur le 30 novembre prochain. Nous verrons qu'en dépit d'avancées pour la protection des lanceurs d'alerte, le projet de loi affiche également des lacunes toujours persistantes.

**Mots clés :** Intégrité publique, lanceurs d'alerte, loi 53, Québec

**ABSTRACT.** Following a recommendation from the Charbonneau Commission, the National Assembly of Quebec passed the "Act to facilitate the disclosure of wrongdoings relating to public bodies" in December 2016 which was approved in May 2017. Although representing a major step forward for whistleblower protection, the Act has faced several criticisms in recent years, highlighting the shortcomings of the associated plan, which has proven, in some respects, to be insufficient to uphold its spirit. It is to address these limitations that Bill 53, "An Act to enact the Act respecting protection against reprisals related to the disclosure of wrongdoing and to amend other legislative provisions", was approved by the National Assembly on May 29, 2024. In the following pages, the criticisms aimed at the act passed in 2016 are reviewed, and the observations on Bill 53, which will be effective on November 30, 2024, are then presented. Thus, despite advances for whistleblower protection, it is shown that the bill also still has persistent shortcomings.

**Keywords:** Public integrity, whistleblowers, law 53, Quebec

<sup>a</sup> Professeure de droit, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi; Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Assistant de recherche et doctorant, Faculté de droit, Université Laval; Chaire de recherche France-Québec sur les enjeux contemporains de la liberté d'expression (COLIBEX); Centre d'études en droit administratif et constitutionnel (CÉDAC)

<sup>c</sup> Professeure en communication sociale, Département de lettres et communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières; Chaire de recherche France-Québec sur les enjeux contemporains de la liberté d'expression (COLIBEX)

## Introduction

La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (commission Charbonneau<sup>1</sup>) s'est prononcée, dans son rapport déposé en 2015, sur plusieurs pans importants du système d'intégrité publique québécois et a réaffirmé sa volonté de développer et de renforcer une culture d'intégrité au sein des services québécois (Charbonneau et Lachance, 2015). Une de ses recommandations d'importance (recommandation n° 8) est « d'améliorer le régime de protection des lanceurs d'alerte pour garantir : la protection de l'identité des lanceurs d'alerte, peu importe l'instance à laquelle ils s'adressent, l'accompagnement des lanceurs d'alerte dans leur démarche; un soutien financier lorsque, requis » (Charbonneau et Lachance, 2015, t. 3, p. 111).

Ce constat repose sur le fait que le régime de protection de l'époque, composé essentiellement de la Loi concernant la lutte contre la corruption (RLRQ, c. L-6.1) et la Loi sur les normes du travail (RLRQ, c. N-1.1), bien qu'il favorise le signalement d'actes répréhensibles et offre un certain degré de protection aux lanceurs d'alerte, présente des limites. (Moulin, 2023, p. 384)

Le législateur a fait suite à la recommandation de la commission Charbonneau. En effet, l'Assemblée nationale du Québec adoptait le 9 décembre 2016 la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, chap. D-11.1) (ci-après, « LFDAROP »), mise en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2017. Bien que représentant une avancée majeure pour la protection des lanceurs d'alerte, la LFDAROP a été l'objet de plusieurs critiques au cours des dernières années, mettant en lumière les limites du régime actuel, considéré, à certains égards, insuffisant pour assurer son esprit.

À ce titre, le projet de loi n° 53 (ci-après, « Projet de loi »), déposé en février 2024 par la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, Sonia LeBel, tente de faire évoluer la LFDAROP. Le Projet de loi édicte la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles*

(ci-après, « LPRDAR ») et modifie d'autres dispositions législatives, dont la LFDAROP, la *Loi sur le Protecteur du citoyen* (chap. P-32) et la *Loi sur la Commission municipale* (chap. C-35). Après une étude détaillée à la Commission des finances publiques, le Projet de loi a été adopté à l'Assemblée nationale le 29 mai 2024. Il devrait entrer en vigueur le 30 novembre.

Cet article sera divisé en quatre parties. Dans la première, nous tracerons les contours de la LFDAROP de 2017. En date du dépôt de cet article, cette législation est encore en vigueur au Québec. Même si l'adoption de la LFDAROP est un pas important dans la bonne direction afin de mieux protéger les lanceurs d'alerte dans le secteur public, nous exposerons, dans la deuxième partie, les différentes critiques dont la LFDAROP a fait l'objet, surtout depuis le congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert, agronome au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)<sup>2</sup>. Dans la troisième partie, nous proposerons une analyse du Projet de loi tel qu'il a été adopté à la fin du mois de mai 2024. Enfin, dans la quatrième partie, nous ferons quelques observations préliminaires. Même si le processus d'étude de ce projet de loi à l'Assemblée nationale est maintenant terminé et que la nouvelle mouture de la loi représente à certains égards des avancées pour la protection des lanceurs d'alerte, il n'en demeure pas moins que d'autres pas devront être faits dans le futur pour répondre à des lacunes toujours persistantes.

Toutefois, avant de traiter du régime juridique québécois de protection des lanceurs d'alerte, il est opportun d'exposer quelques éléments du domaine de recherche que constitue l'intégrité publique, qui est en pleine effervescence depuis quelques années. Le Québec n'échappe pas à cet intérêt renouvelé pour la promotion d'une culture d'intégrité. La protection des lanceurs d'alerte représente assurément, dans ce contexte, une pierre importante à l'édifice de l'intégrité publique. En effet, comme l'évoque le rapport final de la commission Charbonneau :

Les personnes qui œuvrent au sein d'une organisation ou qui travaillent avec celle-ci sont souvent les mieux placées pour devenir des

« lanceurs d'alerte » et fournir aux organismes de surveillance et de contrôle les informations dont ils ont besoin pour ouvrir une enquête. (recommandation no 8, Charbonneau et Lachance, 2015, t. 3, p. 109)

### *Quelques éléments d'intégrité publique au Québec*

L'intégrité publique se définit, selon Lévesque et Le Breton-Prévost (2023), comme un « système normatif visant à réguler la conduite des titulaires de charges publiques dans l'exercice de leur charge pour la sauvegarde de l'intérêt commun » (p. 57).

Le système d'intégrité publique québécois découle de deux groupes d'enjeux conceptuellement liés. Tout d'abord, d'un point de vue pratique, l'adoption d'instruments axés sur la déontologie et l'éthique ainsi que la mise sur pied d'institutions de surveillance et de contrôle<sup>3</sup> répondent à une dynamique d'« événement-réaction-réforme » (Lévesque et Le Breton-Prévost, 2023, p. 3). Ainsi, à la suite d'un scandale, cherche-t-on, par l'adoption d'une loi, d'un règlement ou d'une politique, à assainir les mœurs politiques et administratives.

Ensuite, sur le plan théorique, le système d'intégrité publique s'inscrit dans une tendance de fond en réponse au déclin de la confiance du public envers les gouvernants et les institutions démocratiques dans leur ensemble. On vise essentiellement à promouvoir l'éthique, à protéger l'intégrité des institutions publiques et à communiquer clairement la conduite attendue des dirigeants à la population (Lacroix, 2022).

L'institution du Protecteur du citoyen, de par sa nature et ses fonctions – et plus particulièrement de par son récent mandat de traiter les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics ainsi que les plaintes en matière de représailles –, suit cette double logique de réponse à des besoins en intégrité publique mis en lumière à la suite d'un scandale et du déclin de la confiance du public (Mockle, 2022), dans le sillage du rapport de la commission Charbonneau. En effet, l'ombudsman indépendant et impartial du Québec<sup>4</sup>, cette institution de surveillance et de contrôle qui servira de modèle institutionnel pour

ses homologues en intégrité publique<sup>5</sup>, se voit attribuer un nouveau mandat avec l'adoption de la LFDAROP en 2017. Bien que le mandat traditionnel et le nouveau mandat visent tous deux l'intégrité publique au sens large, le premier est probablement davantage lié de prime abord à la protection des droits et libertés des citoyens qu'à la protection de l'intégrité des institutions de l'État, comme l'évoque plus directement son mandat de traiter les divulgations d'actes répréhensibles. Cette frontière est toutefois perméable (Mockle, 2022).

Néanmoins, la distinction entre ces deux mandats est désormais plus perceptible depuis le dépôt et l'adoption du Projet de loi. Plus particulièrement, l'article 4 de la *Loi sur le Protecteur du citoyen* (chap. P-32) est modifié pour créer un troisième poste de vice-protecteur, qui portera le titre de vice-protecteur à l'intégrité publique. Celui-ci sera responsable de l'exercice des fonctions du Protecteur du citoyen prévues par la LFDAROP et par la nouvelle *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles* (LPRDAR). Il devra entre autres préparer un rapport annuel dans lequel il indique le nombre de plaintes reçues; de médiations ayant eu lieu; de cas où un règlement est intervenu au terme d'une médiation; de cas où le Protecteur du citoyen représente un plaignant pour l'exercice d'un recours, de règlements et de désistements intervenus dans le cadre de ces recours; de cas où le Protecteur du citoyen a fait des recommandations; et les recommandations qu'il estime appropriées (art. 17 du Projet de loi).

## **1. Description de la LFDAROP de 2017**

La LFDAROP a pour mission de faciliter la divulgation dans l'intérêt public d'actes répréhensibles à l'égard des 6 100 organismes et établissements publics québécois tels que les ministères, les commissions scolaires (aujourd'hui centres de services scolaires), les services de garde, les entreprises du gouvernement, les universités, les municipalités et les établissements publics de santé et de services sociaux, puis d'établir un régime de protection contre les représailles (art. 1 et 2). La LFDAROP, qui est appliquée par le Protecteur du citoyen<sup>6</sup>, con-

sidère comme répréhensible tout acte qui constitue, selon le cas :

- 1° une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi;
- 2° un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie;
- 3° un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui;
- 4° un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité;
- 5° le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement;
- 6° le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible visé aux paragraphes 1° à 5°(art. 4).

Il est important de souligner que l'article 1 de la LFDAROP mentionne que cette législation a pour objectif de protéger et de faciliter la divulgation dans l'intérêt public d'un acte répréhensible commis ou sous le point d'être commis *à l'égard* des organismes publics. Par conséquent, cela permet de couvrir le spectre des actes répréhensibles commis par des personnes qui ne sont pas des employés de ces organismes publics (p. ex., des consultants, des mandataires ou des sous-traitants), mais qui ont néanmoins un impact négatif sur ces derniers (Moulin, 2023).

### 1.1 Qui peut dénoncer?

Selon l'article 6 de la LFDAROP, « toute personne peut, en tout temps, divulguer au Protecteur du citoyen des renseignements pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un organisme public ». Par conséquent, les divulgateurs peuvent notamment être des fonctionnaires, des employés, des usagers des services publics, des syndicats, des ONG et la population en général, incluant par exemple des journalistes.

### 1.2 Mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles

Il y a trois canaux principaux pour divulguer un acte répréhensible : à l'interne de l'organisme public, à l'externe de l'organisme public ou au public, notamment par les médias (voir schémas 1A, 1B et 1C à l'annexe 1).

#### *Divulgation à l'interne de l'organisme public (signalement interne)*

Sauf pour le réseau municipal, les centres de la petite enfance et les services de garde subventionnés, une personne qui procède à une divulgation peut le faire en s'adressant à un responsable du suivi des divulgations (RSD) nommé au sein de son ministère ou de son organisme public. À cet effet, une procédure pour faciliter la divulgation d'actes répréhensibles par les employés doit être établie et diffusée au sein de chaque organisme public par la personne ayant la plus haute autorité administrative (art. 18). Dans l'exercice de ses fonctions, le RSD est tenu à la discrétion et doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des renseignements qui lui sont confiés, y compris l'identité du lanceur d'alerte (art. 21).

Le RSD doit donc vérifier si un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être (art. 22). Si c'est le cas, il fait un rapport à la personne ayant la plus haute autorité administrative et celle-ci apporte les mesures correctrices qu'elle estime appropriées (art. 24). Le RSD peut transmettre la divulgation au Protecteur du citoyen s'il estime que ce dernier sera plus en mesure d'y donner suite (art. 22). Il peut aussi la transmettre au Commissaire à la lutte contre la corruption s'il estime que les faits rapportés peuvent faire l'objet d'une dénonciation (art. 23) au sens de la *Loi concernant la lutte contre la corruption*. Sauf en cas d'erreur de compétence prévue par sa loi constitutive, le RSD de bonne foi ne peut être poursuivi en justice ni faire l'objet d'un contrôle judiciaire (art. 27 et 28), comme prévu par le *Code de procédure civile* (chap. C-25.01).

*Divulgence à l'externe de l'organisme public*

Le divulgateur qui est membre du personnel d'un organisme public québécois peut aussi choisir de faire sa divulgation au Protecteur du citoyen, qui est « l'acteur central du mécanisme de divulgation » (Moulin, 2023, p. 394). Par contre, les personnes qui ne sont pas membres du personnel n'ont pas d'autre choix que de divulguer au Protecteur du citoyen des renseignements pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un organisme public (art. 6).

Le traitement de cette divulgation doit s'effectuer conformément à la procédure que le Protecteur du citoyen établit. Celle-ci doit impérativement prévoir des mesures pour protéger l'identité des lanceurs d'alerte et des personnes ayant collaboré à l'une de ses enquêtes (art. 10). Dans l'affaire *Thermitus c. Protecteur du citoyen* (2019 QCCS 5205), la Cour supérieure du Québec rappelle que cette protection est le pivot de la LFDAROP :

Le Protecteur est le garant de la confidentialité qui s'applique tant à son intervention qu'à l'identité des personnes impliquées dans celle-ci et aux documents et renseignements qu'elles divulguent. Aussi, la protection de l'identité des lanceurs d'alerte et de la confidentialité de leurs divulgations est centrale à l'objet premier de la LFDAROP. Elle permet la communication d'informations au Protecteur en toute confidentialité et sans crainte de représailles. (*Thermitus c. Protecteur du citoyen*, 2019 QCCS 5205, paragr. 39)

Si le Protecteur du citoyen a des motifs raisonnables de croire qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être dans un organisme public, il effectue les vérifications qu'il estime nécessaires ou désigne une personne pour les mener en son nom (art. 11 et 12). Il peut informer la personne ayant la plus haute autorité administrative ou le ministre responsable de la tenue de l'enquête (art. 13). Lorsque la vérification ou l'enquête est terminée, il rédige un rapport comportant ses conclusions et les recommandations qu'il juge utiles pour corriger la situation qu'il adresse à la

personne ayant la plus haute autorité administrative ou au ministre responsable de l'organisme public concerné (art. 15). Il peut même faire des recommandations à titre préventif, selon son rôle traditionnel d'ombudsman :

Par exemple, le Protecteur du citoyen peut recommander à un organisme de mettre à jour son code d'éthique et de le faire connaître pour éviter que des membres de son personnel se placent en conflit d'intérêts et commettent un manquement grave. Il peut aussi, dans certains cas, recommander à une organisation d'instaurer de nouveaux contrôles administratifs pour contrer un usage abusif de fonds publics ou encore recommander que des mesures appropriées soient prises à l'endroit de la personne mise en cause par la divulgation. (Moulin, 2023, p. 396)

Si aucune mesure corrective n'est prise dans le délai imparti par le Protecteur du citoyen, ce dernier peut aviser le ministre responsable de l'organisme et même le gouvernement (art. 16) :

Il revient [...] au Protecteur du citoyen d'apprécier la suffisance ou non des mesures prises par l'organisme public ainsi que la raisonnablement du délai pour prendre lesdites mesures. Pour ce faire, le législateur n'a prévu aucune balise ni aucun critère encadrant l'appréciation de la situation par le Protecteur du citoyen. Quant à l'avis écrit au gouvernement et à l'exposition du cas dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel, le Protecteur du citoyen n'a aucune obligation d'y recourir, leur utilisation étant laissée à son entière discrétion. En effet, par l'utilisation de l'expression « s'il le juge à propos », le législateur s'en remet au jugement du Protecteur du citoyen. (Cournoyer Boutin et collab., 2024, p. 372)

Par contre, le Protecteur du citoyen doit mettre fin au traitement ou à l'examen de la divulgation si, entre autres, l'acte répréhensible allégué fait l'objet d'un recours devant un tribunal, la divulgation ne relève pas de son mandat, est effectuée à des fins

personnelles (p. ex., dont l'objet porte uniquement sur une condition de travail) ou est frivole.

Par ailleurs, la divulgation ne doit pas mettre en cause le bien-fondé d'une politique ou d'un objectif du programme du gouvernement ou d'un organisme public (art. 12) ni concerner des organismes municipaux (art. 12.1). Dans ce dernier cas de figure, le Protecteur du citoyen doit transmettre à la Commission municipale du Québec (CMQ) les renseignements concernant cette divulgation, car c'est à elle qu'il incombe de traiter cette divulgation (art. 2.9.1, 12.1, 17.1 et 17.2).

Il doit transmettre au Commissaire à la lutte contre la corruption les renseignements qui font l'objet d'une divulgation en lien avec la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (art. 14).

Lorsqu'une divulgation concerne un centre de la petite enfance, une garderie bénéficiant de places dont les services de garde sont subventionnés, ainsi que les bureaux coordonnateurs de la garde éducative en milieu familial, une personne peut, si elle le préfère, s'adresser au ministre de la Famille pour effectuer sa divulgation (art. 2.9 et 6.2).

Enfin, sous certaines conditions, le Protecteur du citoyen a pour mandat de mettre, à la disposition de toute personne qui effectue ou souhaite effectuer une divulgation, un service de consultation juridique (art. 26). Ce service est une aide financière permettant le remboursement des frais pour la consultation d'un conseiller juridique choisi par le lanceur d'alerte qui en fait la demande<sup>7</sup>.

#### *Divulgation publique*

Une personne qui souhaite faire une divulgation peut aussi la faire publiquement, notamment par le biais des médias, au lieu de passer par le Protecteur du citoyen ou par la procédure de divulgation interne. Par contre, elle devra respecter des critères très précis. Elle doit avoir des motifs raisonnables

de croire que cet acte répréhensible commis ou sur le point de l'être présente un risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou de l'environnement. Elle pourra utiliser ce canal de divulgation si elle ne peut pas, compte tenu de l'urgence de la situation, s'adresser au Protecteur du citoyen ou à un responsable des divulgations (art. 7). Toutefois, avant de procéder à cette divulgation publique, la personne en question devra communiquer au préalable ces renseignements à un corps policier ou au Commissaire à la lutte contre la corruption (soit l'UPAC) (art. 7).

### **1.3 Mécanismes de protection des lanceurs d'alerte contre les représailles**

La LFDAROP interdit, sous peine d'amendes, les représailles ou des menaces de représailles à l'encontre d'une personne qui, de bonne foi, divulgue un acte répréhensible ou qui collabore aux vérifications ou aux enquêtes (art. 26). Les représailles peuvent se définir comme « l'ensemble des actions indésirables à l'encontre d'un lanceur d'alerte – en réponse directe à l'alerte – qui a signalé un méfait » (Rehg et collab., 2008, p. 222, trad. libre; voir *Poirier c. Collège de Rosemont*, 2016 QCTAT 3186 et *Produits alimentaires Grandma Ltée (division I.T.C. Canada) c. Forget*, 1985 CanLII 3461 (QCTT)).

En droit du travail, sont présumés être des représailles la rétrogradation, la suspension, le congédiement ou le déplacement ainsi que toute autre mesure disciplinaire ou mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail (art. 31). On pourrait donner comme exemples la réduction des heures de travail, la réorganisation d'un horaire de travail, le fait de ne pas être considéré pour une promotion, l'imposition d'heures supplémentaires de façon excessive ou au contraire leur réduction, le refus de considérer la candidature d'une personne salariée, le retrait de son nom de la liste de rappel ou encore le non-renouvellement d'un contrat (Escalante, 2020).

Cependant, les représailles ne sont pas exclusivement liées aux conditions de travail d'un employé qui divulgue un acte répréhensible. Elles peuvent affecter d'autres aspects de sa vie sociale, par exemple l'ostracisme, l'exclusion d'un comité ou d'un projet, les menaces ou l'intimidation dans sa

vie personnelle et familiale. De plus, les représailles ne seront pas liées aux conditions de travail si elles impliquent un divulgateur qui n'est pas un employé d'un organisme public, par exemple un usager des services publics ou un citoyen<sup>8</sup>.

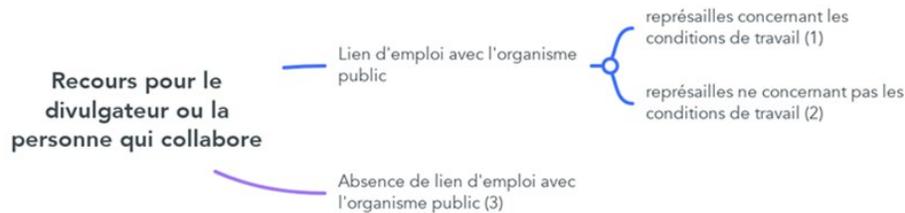


Figure 1 – Types de lanceurs d'alerte

Si une salariée est victime de représailles, la LFDAROP et, de façon complémentaire, la *Loi sur les normes du Québec* (RLRQ, chap. N-1.1) et le *Code du travail* (chap. C-27) prévoient plusieurs types de protections et de soutien à cette dernière.

#### *Plainte auprès du Protecteur du citoyen*

La victime de représailles peut déposer une plainte auprès du Protecteur du citoyen (art. 32). Si le Protecteur du citoyen juge que la plainte est fondée, il effectue les vérifications qu'il estime nécessaires ou désigne une personne pour les mener en son nom (art. 11 et 12). Le Protecteur du citoyen peut informer la personne ayant la plus haute autorité administrative ou le ministre responsable de la tenue de l'enquête (art. 13). Lorsque la vérification ou l'enquête administrative est terminée, le Protecteur du citoyen rédige un rapport comportant ses conclusions et les recommandations qu'il juge appropriées pour corriger la situation à la personne ayant la plus haute autorité administrative ou au ministre responsable de l'organisme public concerné (art. 15).

S'il n'y a pas de suivi concernant ces recommandations, la personne victime de représailles dispose d'un recours en matière civile pour obtenir une indemnisation. Par contre, ce recours sera à ses frais et elle devra faire la preuve, souvent très difficile, que les représailles sont une conséquence directe de la divulgation ou de la collaboration à une enquête

ou à une vérification (Moulin, 2023). La victime ne bénéficie pas d'une présomption en sa faveur, comme c'est le cas pour une poursuite entendue devant le Tribunal administratif du travail (TAT).

#### *Plainte auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNEST) ou d'un syndicat*

Les représailles à l'encontre d'un employé qui a dénoncé un acte répréhensible au sens de la LFDAROP constituent aussi une pratique interdite au sens du paragraphe 11 de l'article 122 de la *Loi sur les normes du travail* (ci-après, « LNT »), lorsqu'elles portent atteinte à ses conditions de travail. La plainte doit être acheminée à la CNEST et démontrer que les représailles sont survenues au cours des 45 jours ayant précédé son dépôt (*Paquet c. Montréal [Ville de]*, 2008 QCCRT 0429).

122. Il est interdit à un employeur ou à son agent de congédier, de suspendre ou de déplacer une personne salariée, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction :

(...)

11° en raison de la divulgation d'un acte répréhensible faite de bonne foi par la personne salariée ou de sa collaboration à une vérification ou à une enquête portant sur un

tel acte, conformément à la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (chap. D-11.1) ou au chapitre VII.2 de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (chap. S-4.1.1).

Si le Protecteur du citoyen ou la CMQ reçoit une plainte d'un syndiqué, l'organisme est tenu de la référer à la CNESSST et de mettre fin à l'examen de la plainte (art. 32).

Pour sa part, une personne syndiquée qui bénéficie d'un recours équivalent dans sa convention collective doit plutôt s'adresser à son syndicat (Albert et collab., 2023; Moulin, 2023). Si ces recours ne sont pas équivalents à ceux prévus dans la LNT, le syndiqué divulgateur peut déposer une plainte à la CNESSST. Il sera toutefois représenté par son syndicat (Albert et collab., 2023).

Ainsi, tous les employés (syndiqués ou non) d'un organisme public québécois qui ont constaté une modification de leurs conditions de travail à la suite d'une divulgation doivent soumettre leurs doléances à la CNESSST, ce qui, dans les faits, couvre un nombre considérable de sujets potentiels. Le fait de devoir emprunter le canal de la CNESSST pour obtenir justice atténuée considérablement les pouvoirs du Protecteur du citoyen dans la protection contre les représailles des employés des organismes publics québécois. À l'opposé, les victimes de représailles qui n'ont pas de lien d'emploi avec un organisme public québécois doivent déposer leur plainte auprès du Protecteur du citoyen.

Une fois la plainte déposée auprès de la CNESSST, cette dernière doit décider si cette plainte est recevable ou non (c.-à-d. si elle satisfait aux critères de base pour être traitée par la CNESSST) (art. 32). Si elle est recevable, on vérifie alors si la mésentente peut être résolue avec l'employeur. La CNESSST achemine la plainte à un service de médiation pour tenter de régler la situation (art. 123.3 de la LNT). Si aucun règlement n'intervient, la plainte est déférée sans délai au TAT, qui fixera la date de l'audience (art. 123.4 de la LNT). «Un avocat ou une avocate de la CNESSST sera alors assigné-e au dossier» pour représenter la partie plaignante (Protecteur du citoyen, 2019b, p. 29).

Contrairement au recours devant un tribunal de droit commun (par le biais du Protecteur du citoyen), la LNT crée une présomption en faveur du lanceur d'alerte s'il démontre qu'il a divulgué de bonne foi un acte répréhensible conformément à la LFDAROP et qu'une sanction ou une mesure a été prise à son égard. La jurisprudence exige la preuve d'une concomitance entre les deux événements pour bénéficier de la présomption (*Rochon c. Tribunal administratif du travail*, 2017 QCCS 5202; *Foucault et Gatineau (Ville de)*, 2016 QCTAT 2712). Ce mécanisme est prévu à l'article 123.4 de la LNT, qui renvoie à l'article 17 du *Code du travail* :

17. S'il est établi à la satisfaction du Tribunal que le salarié exerce un droit qui lui résulte du présent code, il y a présomption simple en sa faveur que la sanction lui a été imposée ou que la mesure a été prise contre lui à cause de l'exercice de ce droit et il incombe à l'employeur de prouver qu'il a pris cette sanction ou mesure à l'égard du salarié pour une autre cause juste et suffisante.

Si l'employé divulgateur réussit à faire cette preuve de concomitance, le fardeau de la preuve reviendra à l'employeur, qui devra démontrer que «les mesures imposées au dénonciateur reposent plutôt sur une cause juste et suffisante» (Albert et collab., 2023, p. 272).

Si l'employé divulgateur a gain de cause devant le TAT, ce dernier pourra ordonner sa réintégration et le paiement d'une indemnité, c'est-à-dire l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'a privé le congédiement, la suspension ou le déplacement. Le TAT pourra aussi ordonner à l'employeur de cesser d'exercer des mesures de représailles à l'endroit de ce salarié et de lui verser à titre d'indemnité l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'ont privé les mesures de représailles (art. 123.4 de la LNT et art. 15 du *Code du travail*).

Par contre, l'éventail des mesures réparatrices d'un recours en pratiques interdites n'est pas aussi vaste que celui que détient le TAT lorsqu'il sanctionne un recours en harcèlement psychologique (Albert et collab., 2023). Dans un tel contexte, il peut de plus ordonner à l'employeur de verser à la per-

sonne salariée des dommages et intérêts punitifs et moraux, une indemnité pour perte d'emploi si ce dernier ne peut être réintégré; de financer le soutien psychologique requis par la personne salariée pour une période raisonnable qu'il détermine; et de modifier le dossier disciplinaire de la personne salariée victime de harcèlement psychologique (art. 123.15 de la LNT; Escalante, 2020). De ce fait, les salariés victimes de représailles dues à une divulgation d'un acte répréhensible n'ont souvent pas le choix de prendre des recours multiples pour obtenir une réparation adéquate, par exemple un recours en harcèlement psychologique (art. 81.18 de la LNT) ou encore un recours en congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124 de la LNT) (Albert et collab., 2023, p. 291).

#### 1.4 Poursuites pénales

Afin de sanctionner la conduite de la personne qui a commis un acte de représailles, le Protecteur du citoyen ou la CMQ peut mener une enquête pénale. Cette enquête « vise à constituer un dossier afin de le transmettre au Directeur des poursuites criminelles et pénales qui prendra la décision de poursuivre ou non » (Moulin, 2023, p. 417).

Selon la LFDAROP, quiconque contrevient à l'obligation de ne pas faire des représailles commet une infraction et est passible d'une amende de 5 000 \$ à 30 000 \$ dans le cas d'une personne physique ou, dans tous les autres cas, d'une amende de 15 000 \$ à 250 000 \$ (art. 33). Par contre, il est important de préciser qu'il n'est pas toujours facile de prouver hors de tout doute raisonnable que la personne a bel et bien commis une telle infraction. C'est le fardeau de la preuve qu'exige toute poursuite pénale et criminelle. De plus, cette poursuite ne permet pas au lanceur d'alerte d'obtenir une réparation de la part du contrevenant.

#### 1.5 Cas particulier de l'alerte dans le secteur municipal

Lors de l'adoption de la LFDAROP en 2016, les municipalités étaient exclues de son champ d'application. « Cette situation était surprenante dans le contexte où les malversations les plus importantes révélées à la [commission Charbon-

neau] ont eu lieu dans des municipalités » (Russell, 2019, p. 99).

En octobre 2018, la LFDAROP a été modifiée afin que les lanceurs d'alerte municipaux puissent bénéficier de cette protection législative, mais sous certaines conditions (2018, chap. 8). Par la suite, le corpus législatif qui régit les organismes municipaux a été modifié en 2018 par la *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec* (RLRQ, 2018, chap. 8), puis, en 2021, par la *Loi modifiant la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale et diverses dispositions législatives* (RLRQ, 2021, chap. 31).

##### *Mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles*

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2022, c'est désormais à la Commission municipale du Québec (CMQ) que revient la charge d'appliquer la LFDAROP. Elle a donc l'autorité pour traiter des divulgations concernant un organisme municipal et pour faire les enquêtes requises par le dossier (art. 10 à 15 et 17.1 de la LFDAROP). Ces divulgations peuvent provenir de citoyens ou d'intervenants du milieu municipal.

Au terme de son enquête, la Commission municipale doit faire rapport de ses conclusions à la direction générale de l'organisme municipal et peut, lorsque les circonstances le justifient, faire rapport directement au conseil de l'organisme. Elle peut également faire « les recommandations qu'[elle] juge utiles et peut requérir d'être informée, dans le délai indiqué, des mesures correctrices prises pour donner suite à ses recommandations. (art. 15 et 17.1 de la LFDAROP; Desjardins et collab., 2024, p. 99).

##### *Mécanismes de protection des lanceurs d'alerte contre les représailles*

Selon l'article 32 de la LFDAROP, une plainte pour représailles concernant un organisme municipal peut être adressée, au choix du plaignant, soit au Protecteur du citoyen, soit à la CMQ. Cette dernière ne peut toutefois l'examiner si la plainte concerne une divulgation qui la met en cause ou qui

met en cause le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Elle doit alors la transférer au Protecteur du citoyen.

Toutefois, si les représailles vont à l'encontre d'un lanceur d'alerte à qui s'applique la LNT et portent atteinte à ses conditions de travail, la plainte doit alors être acheminée à la CNESST (art. 32).

Ces divers mécanismes de protection contre les représailles qu'on retrouve dans la LFDAROP de 2017 et dans la LNT peuvent être conceptualisés de la façon illustrée dans le schéma 2 présentée en annexe 2.

## 2. Critiques du contenu et de l'application de la LFDAROP

La LFDAROP a été modifiée à quelques reprises depuis son adoption en 2016, car, tout comme son homologue au fédéral, elle a fait l'objet de nombreuses critiques, surtout après les événements ayant mené au congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert, agronome au MAPAQ.

### 2.1 L'affaire Robert

Pour rappel, c'est d'abord à l'interne que Louis Robert a signalé, le 30 octobre 2017, des problèmes de gestion au sein du MAPAQ et de conflits d'intérêts au Centre de recherche sur les grains (CÉROM), partenaire du MAPAQ, suivant ainsi la procédure qui venait d'être instituée par la LFDAROP. Après avoir été informé que sa plainte a été jugée infondée et constaté que son identité n'a pas été protégée, M. Robert a alors confié ses préoccupations à des journalistes du *Devoir* et de Radio-Canada, qui en ont tiré des articles publiés le 5 mars 2018. En septembre 2018, M. Robert a été suspendu, puis congédié le 24 janvier 2019.

Le Bureau du Protecteur du citoyen a entrepris rapidement deux séries d'enquêtes : la première portait sur l'application, par le MAPAQ, de la LFDAROP; la seconde portait sur le contenu de la divulgation de M. Robert.

Les résultats de l'enquête portant sur l'application de la Loi par le MAPAQ, rendus publics le 13 juin 2019, soulignaient les graves manquements du

Ministère dans l'application de la LFDAROP. Le rapport du Protecteur du citoyen a conclu que, tout au long du traitement de la divulgation de M. Robert, la LFDAROP n'a pas été respectée par le MAPAQ, ce qui pouvait ébranler la confiance que doit inspirer ce mécanisme aux potentiels lanceurs d'alerte. Le Protecteur du citoyen a émis plusieurs recommandations au MAPAQ concernant sa gestion de la LFDAROP, mais aussi au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), responsable de son application. À ce dernier, il a recommandé « de revoir, plus particulièrement, le rôle et l'encadrement législatif des responsables du suivi des divulgations, afin d'assurer un accompagnement adéquat des lanceurs d'alerte, la confidentialité complète ainsi qu'un traitement des divulgations dépourvu de conflits de loyauté » (Protecteur du citoyen, 2019a, p. 7).

Précisons que le rapport de 2019 du Protecteur du citoyen ne couvrait pas la question du congédiement du divulgateur Louis Robert. Selon les dispositions de la LFDAROP et de la *Loi sur le Protecteur du citoyen*, celui-ci n'avait pas juridiction en matière de relations de travail (Protecteur du citoyen, 2019a). Ce type de recours devait être exercé conformément aux lois du travail, c'est-à-dire en vertu de la LNT et du *Code du travail* si le divulgateur est syndiqué. M. Robert avait d'ailleurs choisi de contester son congédiement auprès de son syndicat.

### 2.2 Bilan du Protecteur du citoyen sur la mise en œuvre de la LFDAROP (décembre 2019)

Le 5 décembre 2019, le Protecteur du citoyen a transmis au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) un bilan sur la mise en œuvre de la LFDAROP depuis son entrée en vigueur (Protecteur du citoyen, 2019b). Ce bilan comprend 21 recommandations importantes afin d'améliorer l'application, la gestion, l'efficacité et la promotion de la LFDAROP.

*Recommandations sur la protection des divulgateurs contre les représailles*

Selon le Protecteur du citoyen, la protection des divulgateurs contre les représailles est trop mor-

celée entre différents organismes ayant des mandats complémentaires en matière d'intégrité publique. Les lanceurs d'alerte ont souvent de la difficulté à identifier la bonne personne ou l'organisme à qui s'adresser pour être protégés. Pour cette raison, le Protecteur du citoyen (2019b) recommande que la LNT soit modifiée afin de prévoir une protection générale unique contre les représailles pour tous les lanceurs d'alerte qui divulguent un acte répréhensible à une entité ou à un organisme public de surveillance de l'intégrité et de la saine gestion des organismes publics, et ce, qu'ils soient membres ou non du personnel d'un organisme public (recommandation n° 15)<sup>9</sup>.

Le Protecteur du citoyen recommande aussi une modification à la LNT afin qu'il soit prévu la possibilité qu'une suspension intérimaire des mesures imposées par l'employeur soit demandée dans le cadre d'un recours exercé à l'encontre de mesures de représailles (recommandation n° 16).

Enfin, le Protecteur du citoyen croit que le délai de prescription prévu pour les infractions pénales devrait commencer à compter de la date à laquelle le poursuivant prend connaissance de la perpétration de l'infraction et que ce délai soit étendu au minimum d'un an (recommandation n° 17).

#### *Recommandations sur la procédure de divulgation*

Concernant la procédure de divulgation, le Protecteur du citoyen estime que certaines modifications s'imposent afin d'améliorer l'efficacité et la confidentialité de ce processus.

Tout d'abord, il propose des modifications permettant d'élargir l'application de la LFDAROP aux filiales des entreprises du gouvernement ou encore aux groupes d'approvisionnement en commun visés par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (recommandations nos 2 et 3). Il croit opportun de considérer comme répréhensibles les cas graves de mauvaise gestion commis au sein d'un organisme lié à un organisme public par une convention qui régit son fonctionnement (recommandation n° 4) et un acte ou une omission grave qui contrevient aux lois fédérales ou québécoises et à leurs règlements d'application (recommandation

n° 5). Le Protecteur du citoyen souligne que la notion d'intérêt public pourrait être mieux définie dans la LFDAROP et être rattachée à l'objet de la divulgation, plutôt qu'aux intentions des lanceurs d'alerte (recommandation n° 6).

Le Protecteur du citoyen fait aussi quelques recommandations concernant la protection de la confidentialité de l'identité des lanceurs d'alerte et des personnes qui collaborent aux enquêtes menées en matière d'intégrité publique. La contravention à une telle obligation devrait être considérée comme une infraction pénale, comme a choisi de le faire le législateur de la Colombie-Britannique dans la *Public Interest Disclosure Act* (recommandations nos 12, 13 et 14). Il croit aussi que le rôle des responsables du suivi des divulgations devrait être modifié afin qu'ils agissent uniquement à titre de répondants internes en matière d'intégrité publique (recommandation n° 18).

Enfin, le Protecteur du citoyen demande que la LFDAROP fasse l'objet d'un exercice de révision obligatoire tous les cinq ans et que le ministre responsable de l'application de la Loi dépose un rapport quinquennal à l'Assemblée nationale faisant état des constats dégagés (recommandation n° 21).

### **2.3 Rapport du SCT sur la mise en œuvre de la LFDAROP (mai 2020)**

En mai 2020, le SCT a publié le *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi* (SCT, 2020). Selon l'article 55 de la LFDAROP, le ministre qui est président du Conseil du trésor est responsable de son application. Ce dernier doit, au plus tard trois ans après l'entrée en vigueur de la Loi, faire au gouvernement un rapport sur sa mise en œuvre et sur l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier (art. 54). Selon Christian Dubé, alors président du Conseil du trésor et ministre responsable :

Ce rapport fait état, pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2017 au 31 décembre 2019, de l'application des dispositions de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, ainsi que des principales activités du Secrétariat du Conseil du trésor concernant le soutien et le suivi dans cette application. Les données relatives à la reddi-

tion de comptes ont toutefois été colligées jusqu'au 21 février 2020 pour considérer les organismes qui la produise [sic] en fonction de l'année civile. Il présente également les constats qui portent sur cette application et propose des pistes de modifications pour en accroître l'efficacité. (SCT, 2020, s. p.)

Le rapport du SCT prend acte des recommandations du Protecteur du citoyen, du Commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes (CIME) et du ministre de la Famille, ainsi que des échanges qu'il a eus avec ces derniers. Il propose trois grandes recommandations afin d'améliorer l'application de la LFDAROP :

- *Revoir le rôle et les responsabilités des acteurs sollicités dans l'application de la Loi* : Plus précisément, le SCT veut augmenter le pouvoir du Protecteur du citoyen en lui confiant le mandat exclusif de recevoir les divulgations du personnel des organismes publics et de veiller à la bonne administration de la Loi. Il propose donc de retirer aux RSD la responsabilité de recevoir et de traiter les divulgations (SCT, 2020, p. 13);
- *Améliorer l'efficacité de l'application de la LFDAROP et clarifier certaines de ses dispositions* : Parmi les modifications que la SCT propose, on retrouve celles de rattacher la notion d'intérêt public à l'objet de la divulgation, plutôt qu'aux intentions des divulgateurs; de prévoir que le délai de prescription pour les infractions pénales commencera à courir à compter de la date à laquelle la poursuivante ou le poursuivant [divulgateur] prendra connaissance de la perpétration de l'infraction et qu'il sera étendu au minimum d'un an; de prévoir qu'une révision périodique de la LFDAROP sera faite, tous les cinq ans, et qu'un rapport quinquennal devra être déposé à l'Assemblée nationale par la ou le ministre responsable de l'application de cette loi (SCT, 2020, p. 14);
- *Créer un comité multipartite (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Protecteur du citoyen et Secrétariat du Conseil du trésor)* : Son mandat serait d'améliorer au fil du temps l'efficacité de la LFDAROP (SCT, 2020, p. 14).

## 2.4 Consultations particulières et auditions publiques sur le rapport de la SCT sur la mise en œuvre de la Loi (mai-juin 2023)

Le 31 mai et le 8 juin 2023, la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale du Québec a tenu des consultations particulières et des auditions publiques à l'égard du rapport du SCT (2020) sur la mise en œuvre de la LFDAROP. En effet, l'épidémie de COVID-19 a bousculé l'agenda de l'Assemblée nationale du Québec, qui devait se prononcer initialement sur le rapport en 2020.

Plusieurs personnes et organismes ont été entendus lors de ces consultations<sup>10</sup>, dont le Protecteur du citoyen, qui a profité de l'exercice de consultation pour faire une mise à jour du bilan qu'il avait présenté, quelques années plus tôt, au SCT (Protecteur du citoyen, 2023a). Même si l'ensemble de ses 21 recommandations initiales demeurent pertinentes pour la plupart en 2024, le mémoire du Protecteur du citoyen les revoit en fonction des développements des dernières années. Mentionnons les nouvelles recommandations suivantes :

### *Recommandations sur la protection des divulgateurs contre les représailles*

Afin d'offrir une meilleure protection aux divulgateurs contre les représailles, le Protecteur du citoyen recommande qu'une nouvelle disposition soit ajoutée à la LFDAROP pour mieux définir le terme *divulgateur* (ou *lanceur d'alerte*) et pour élargir la liste des personnes habilitées à recevoir une divulgation. D'une part, cela permettrait de lier la protection contre les représailles au lanceur d'alerte. Autrement, on met l'accent sur la divulgation proprement dite, en accord avec la définition de la LFDAROP<sup>11</sup>. D'autre part, cela préviendrait l'absence de protection dans le cas où un lanceur d'alerte communique des renseignements à une personne non autorisée à les recevoir (recommandation n° 15.1).

### *Recommandations sur la gouvernance de la LFDAROP*

Le Protecteur du citoyen propose différentes recommandations ayant trait à la gouvernance du

régime de protection des lanceurs d'alerte. Il met l'accent sur la distinction entre son mandat traditionnel d'ombudsman et son mandat récent en matière d'intégrité publique. En ce sens, il propose que la LFDAROP soit une « loi autoportante » et à ne plus se référer aux dispositions de la *Loi sur le Protecteur du citoyen*. Cela permettrait également une meilleure synergie entre les différents organismes chargés d'appliquer la LFDAROP, comme la CMQ et le Protecteur du citoyen (recommandations nos 22, 23 et 24).

## 2.5 Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur la notoriété et la crédibilité des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois (décembre 2023)

Le 7 décembre 2023, le Protecteur du citoyen a déposé un rapport spécial qui porte sur la notoriété et la crédibilité des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois, soit les ministères, les organismes, les entités de la santé et des services sociaux ainsi que tout service public potentiellement lié à des questions d'intégrité publique. Il en ressort, après des sondages auprès de groupes de répondants ciblés en fonction de leur statut d'employé(e) d'un organisme public ou de leur rôle au sein d'un tel organisme, que ces derniers connaissent mal les modes de divulgation qui s'offrent à eux et qu'ils n'ont pas confiance dans les mécanismes de divulgation en place. Par conséquent, ils craignent des représailles s'ils décident de faire une dénonciation.

Plus précisément, le Protecteur du citoyen a mené ce sondage auprès de quatre groupes précis : le personnel des organismes publics dotés d'un mécanisme interne de divulgation (groupe 1); le personnel des organismes publics qui sont dispensés de se doter d'un mécanisme interne de divulgation (groupe 2); les responsables du suivi des divulgations (RSD) désignés à ce titre au sein de leur organisme (groupe 3) et les répondants en éthique (RE) (groupe 4) (Protecteur du citoyen, 2023c). Nous traiterons ici seulement des résultats du premier groupe.

### Résultats du sondage pour le groupe 1

Pour les membres du personnel des organismes assujettis à la Loi, soit les employés d'organismes publics assujettis aux obligations d'établir et de diffuser une procédure de divulgation et de désigner une personne à titre de RSD, seulement 614 des 2 519 questionnaires ont été entièrement remplis, soit un faible taux de participation de 24 % :

Le faible taux de participation, combiné à de hauts taux d'abandon et du choix de réponse « je ne sais pas », laisse perplexe. Il pourrait refléter une méconnaissance du sujet de l'enquête, soit le lancement d'alerte dans la fonction publique, ou un inconfort à s'exprimer chez certains répondants. (Protecteur du citoyen, 2023c, p. 15)

#### Question : Le personnel connaît-il la Loi et ses retombées?

Parmi ce groupe, 56 % des répondants n'ont jamais entendu parler de la LFDAROP. Parmi ceux qui la connaissent (44 %), 28 % ne savent pas ce qu'est un acte répréhensible. En général, 60 % des répondants ignorent s'il existe un mécanisme de divulgation au sein de leur propre organisation et 86 % ne savent pas qu'ils peuvent faire une divulgation au RSD ou au Protecteur du citoyen.

#### Question : Le personnel a-t-il confiance dans les mécanismes de divulgation en place?

La confiance dans les mécanismes de divulgation peut se décliner de deux façons :

1. *La confiance dans le mécanisme interne de l'organisation, plus particulièrement vis-à-vis du RSD* : Parmi ce groupe, 43 % des répondants ont confiance dans la protection de l'identité des divulgateurs, 44 % ne le savent pas et 13 % craignent une violation de la confidentialité. Par ailleurs, 16 % des répondants expriment des craintes de représailles en cas de divulgation à un RSD, 40 % n'ont pas de position arrêtée et 40 % disent ne pas avoir de crainte. Enfin, 46 % des répondants ont confiance en leur mécanisme interne de divulgation, 11 % n'y ont pas confiance et 43 % ne le savent pas.
2. *La confiance dans le mécanisme externe de l'organisation (Protecteur du citoyen)* : Parmi ce

groupe, 78 % des répondants ont déjà entendu parler du Protecteur du citoyen et 58 % d'entre eux connaissent son mandat en matière d'intégrité publique. Aussi, 56 % ont confiance que le Protecteur du citoyen protège bien l'identité du divulgateur, 38 % ne le savent pas et 6 % des répondants croient que cette identité serait mal protégée. Par ailleurs, 8 % des répondants expriment des craintes de représailles en cas de divulgation auprès du Protecteur du citoyen, 43 % n'ont pas de position arrêtée et 49 % disent ne pas avoir de crainte. Enfin, 58 % des répondants ont confiance en leur mécanisme externe de divulgation, 3 % n'y ont pas confiance et 39 % ne le savent pas.

### 3. Projet de loi n° 53

Le 15 février 2024 : La ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, Sonia LeBel, a déposé à l'Assemblée nationale du Québec le projet de loi n° 53 *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*.

Le 27 mars 2024 : Lors des consultations particulières et auditions publiques sur le Projet de loi à la Commission des finances publiques, Mme LeBel a déclaré que ce projet de loi a pour objectif d'« améliorer le fonctionnement des institutions. Ultimentement, [...] favoriser une plus grande confiance de la population envers le gouvernement et, particulièrement, l'intégrité et la transparence de l'administration publique » (Assemblée nationale du Québec, 2024, paragr. 8).

Les 8, 21 et 22 mai 2024 : Les membres de la Commission des finances publiques se sont réunis pour poursuivre l'étude détaillée du Projet de loi (Commission des finances publiques, 2024). Plusieurs amendements au Projet de loi ont été proposés et adoptés. Nous traiterons de ces amendements ci-dessous.

Le 29 mai 2024 : Le Projet de loi a été adopté. Il reprend essentiellement les principales recommandations du bilan de 2019 du Protecteur du citoyen, les recommandations de 2020 du SCT et le rapport des consultations particulières et des

auditions publiques sur la mise en œuvre de la LFDAROP de 2023.

Il propose diverses modifications à une dizaine de lois « afin que le processus de divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics québécois devienne plus accessible, plus sécuritaire et que la confidentialité des renseignements et de l'identité du divulgateur soient protégées plus adéquatement ». Parmi ces lois, on retrouve la *Loi sur l'administration fiscale* (chap. A-6.002); la *Loi sur l'administration publique* (chap. A-6.01); la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (chap. A-33.2.1); la *Loi sur la Commission municipale* (chap. C-35); la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (chap. D-11.1); la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (chap. E-15.1.0.1); la *Loi sur les normes du travail* (chap. N-1.1); la *Loi sur le Protecteur du citoyen* (chap. P-32); la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (chap. S-4.1.1); et la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (chap. T-15.1).

D'autre part, comme son titre l'indique, le Projet de loi édicte une nouvelle loi, la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles* (LPRDAR). On supprime ainsi toutes les procédures prévues à cet effet dans la LFDAROP de 2017 ainsi que l'alinéa 11 de l'article 122 de la LNT, où il était possible au lanceur d'alerte salarié de déposer sa plainte au CNESST si elle concernait ses conditions de travail. Sauf quelques exceptions, le Protecteur du citoyen devient le guichet unique où il est possible de déposer une plainte en cas de représailles.

#### 3.1 Principales modifications à la LFDAROP par le Projet de loi

Outre la création d'un poste de vice-protecteur à l'intégrité publique mentionné en début d'article, le Projet de loi élargit quelques définitions au regard des divulgations et des actes répréhensibles; simplifie la procédure de divulgation proprement dite; crée un poste de responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein de chaque organisme public; et accorde des pouvoirs additionnels au Protecteur du citoyen et à la CMQ.

*Précisions aux définitions*

La LFDAROP de 2017 permettait aux lanceurs d'alerte de bénéficier du service de consultation juridique (art. 26), d'une immunité relative de poursuite civile (art. 32.1) et d'une protection contre les mesures de représailles (art. 30) uniquement en cas de divulgation ou de collaboration à une vérification ou à une enquête menée en raison d'une divulgation faite de bonne foi. Le Projet de loi retire dorénavant le critère de bonne foi et retient plutôt le caractère d'intérêt public de la divulgation (art. 1 du Projet de loi). De façon similaire, le simple fait que la divulgation ait été effectuée à des fins personnelles (p. ex., par intérêt pécuniaire ou par animosité personnelle) n'est plus un motif pour mettre fin à son traitement par le Protecteur du citoyen ou pour empêcher un lanceur d'alerte d'avoir accès au régime de protection contre les mesures de représailles, tant et aussi longtemps que la divulgation est d'intérêt public (art. 14 et 21 du Projet de loi).

Le Projet de loi précise également qui peut commettre un acte répréhensible. Sans être limitative, la liste inclut :

un membre du personnel, un actionnaire ou un administrateur d'un organisme public dans l'exercice de ses fonctions ou [...] toute autre personne, toute société de personnes, tout regroupement ou toute autre entité dans le cadre d'un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat d'un organisme public ou dans le cadre de l'exécution d'un tel contrat, incluant l'octroi d'une aide financière. (art. 13 du Projet de loi)

*Canaux de divulgation (rapprochement d'un « guichet unique »)*

La LFDAROP de 2017 donnait le choix au divulgateur de réaliser une divulgation à l'interne auprès du responsable du suivi des divulgations (RSD) de son organisme ou de réaliser une divulgation à l'externe de l'organisation concernée par la divulgation, c'est-à-dire auprès du Protecteur du citoyen, sauf pour les exceptions prévues par la loi, comme le ministre de la Famille et la CMQ (art. 6).

Selon le Projet de loi, à l'exception des affaires liées au secteur municipal, le divulgateur ne pourra plus exercer ce choix. Désormais, il devra faire sa divulgation exclusivement auprès du Protecteur du citoyen. La fonction de RSD, qui devait être nommé dans chaque organisme, est abolie avec le Projet de loi. On veut ainsi corriger une brèche dans la protection de la confidentialité des divulgations (chasse aux sorcières), depuis longtemps dénoncée :

Or, 85 % de ces RSD occupent des fonctions de gestion. Il n'est donc pas surprenant que le manquement au devoir de loyauté pèse aussi fort dans le traitement des dossiers. Même le Conseil du trésor reconnaissait, dans un avis de 2020, que ce double statut de RSD et de gestionnaire pouvait remettre en cause « l'impartialité du traitement » et « décourager la divulgation interne ». (Myles, 2023, paragr. 7)

Par contre, le Protecteur du citoyen pourra suspendre le traitement d'une divulgation s'il constate que l'acte répréhensible est déjà connu et que la situation est prise en charge au sein de l'organisme concerné. Il informe alors la personne ayant la plus haute autorité administrative au sein de l'organisme public concerné, qui doit de son côté informer le Protecteur du citoyen de toute mesure correctrice pour remédier à la situation. Dans ce cas de figure, le Protecteur du citoyen ne transfère aucune information à l'organisme public, dont l'identité du divulgateur. Il se réserve cependant le droit de reprendre en tout temps le traitement de la divulgation s'il juge que l'organisme public n'a pas pris les mesures satisfaisantes dans un délai raisonnable (art. 22 du Projet de loi).

Dans la même optique, le Projet de loi écarte la possibilité de s'adresser au ministre de la Famille pour faire une divulgation, conformément à la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (chap. S-4.1.1) (art. 16 et 35 du Projet de loi). La CMQ, pour sa part, continue d'assurer le traitement des divulgations d'actes répréhensibles qui concernent les organismes municipaux, selon une procédure similaire (art. 17.1 et 17.2 de la LFDAROP). C'est la seule exception qui demeure au guichet unique du Protecteur du citoyen, la CMQ ayant son propre

guichet unique pour les organismes visés en matière municipale.

Pour mener les enquêtes, le Protecteur du citoyen, les vice-protecteurs du citoyen, les employés et les fonctionnaires du Protecteur du citoyen sont investis des pouvoirs et de l'immunité des commissaires nommés en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête* (art. 20 du Projet de loi).

Par ailleurs, le lanceur d'alerte conserve toujours la possibilité de faire une divulgation publique, mais les critères imposés pour ce type de divulgation à l'article 7 de la LFDAROP de 2017, tels qu'«un risque pour la santé et la sécurité d'une personne ou pour l'environnement», demeurent inchangés, sans précisions supplémentaires. Dans ce contexte, la protection des lanceurs d'alerte en tant que sources journalistiques devient capitale pour préserver le rôle de «sentinelle» du journalisme d'investigation dans les sociétés démocratiques (Ernotte, 2022). Par contre, avant de procéder à cette divulgation publique, la personne en question n'a plus l'obligation de communiquer au préalable ces renseignements à un corps policier ou au Commissaire à la lutte contre la corruption (soit l'UPAC) ou encore de s'assurer que la communication de ces renseignements n'a pas comme effet prévisible de nuire aux mesures d'intervention pour parer au risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou pour l'environnement (art. 1 du Projet de loi; art. 1 de la LPRDAR).

#### *Création d'un poste de responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité*

Sauf pour les organismes municipaux, la personne ayant la plus haute autorité administrative au sein de chaque organisme public doit veiller à mettre en place des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles (art. 32 du Projet de loi). Pour ce faire, elle doit désormais désigner un responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité. Ce dernier aura aussi pour mission de renseigner les membres du personnel au sujet de leurs droits et d'agir comme agent de liaison en cas de vérification ou d'enquête pour l'application de la LFDAROP et de la nouvelle LPRDAR. La création de ce nouveau poste répond à la volonté du législa-

teur de favoriser un changement de culture au sein des organismes publics.

Dans l'exercice de ses fonctions, le responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité sera tenu à la confidentialité des renseignements qui lui sont communiqués, y compris l'identité de la personne qui s'adresse à lui afin de se renseigner sur la possibilité d'effectuer une divulgation ou sur la protection contre les représailles (art. 33 du Projet de loi).

#### *Pouvoirs additionnels pour le Protecteur du citoyen et la CMQ*

Le Projet de loi confère au Protecteur du citoyen et à la CMQ des pouvoirs additionnels en matière de publication de rapports. Autant le vice-protecteur à l'intégrité publique que la CMQ doivent exposer dans un rapport les informations qu'ils estiment appropriées. Ces informations concernent toute situation où ils concluent à la commission d'un acte répréhensible ou non (dans ce dernier cas, s'ils jugent la publication du rapport d'intérêt public) et toute situation où, après avoir avisé le ministre responsable de l'organisme public concerné, ils considèrent qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable par cet organisme public. Plus particulièrement, les informations comprennent le nom de l'organisme public concerné, la période durant laquelle l'acte répréhensible a été commis, les recommandations ayant été faites à l'organisme public concerné, la description des suites données à ces recommandations et toute autre information susceptible de contribuer à prévenir la commission d'actes répréhensibles (art. 25 et 28 du Projet de loi).

Le Projet de loi prévoit aussi explicitement le caractère privé (confidentiel) des fonctions qu'exerce le Protecteur du citoyen dans le cadre de la LFDAROP (art. 35.2 du Projet de loi) (voir schéma 2 de l'annexe 2).

### 3.2 Création de la *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles (LPRDAR)*

Le principal amendement du Projet de loi est l'adoption d'une nouvelle loi qui s'intitule *Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles (LPRDAR)* de 2024. Toutes les dispositions qui traitent de la protection contre les représailles liées à la divulgation envers un organisme public dans la LFDAROP ou encore dans la LNT, pour ne nommer que ces exemples, sont désormais réunies dans une seule et même loi. La nouvelle LPRDAR devient ainsi, selon le souhait du Protecteur du citoyen, auto-portante.

#### *Application*

Le nouveau régime de protection de la LPRDAR de 2024 s'applique à l'égard des organismes publics québécois au sens de l'article 2 de la LFDAROP de 2017, soit les ministères, les commissions scolaires (aujourd'hui les centres de services scolaires), les services de garde, les entreprises du gouvernement, les universités, les municipalités ainsi que les établissements publics de santé et de services sociaux. Cette nouvelle loi ne s'appliquera pas, toutefois, aux divulgateurs du secteur privé, comme le recommandait la commission Charbonneau. Ces derniers demeurent minimalement protégés par quelques lois sectorielles (p. ex., art. 1472 du *Code civil du Québec*; art. 425.1 du *Code criminel*).

#### *Définition de représailles*

L'article 3 de la LPRDAR étend la notion de représailles en incluant le déplacement, la suspension, la rétrogradation, le licenciement ou la cessation de stage d'une personne, ainsi que toute autre mesure disciplinaire ou atteinte à son emploi, à ses conditions de travail ou à son stage, y compris des mesures discriminatoires, ou toute autre sanction (art. 4 du Projet de loi). Cette définition est plus généreuse que celle établie dans la loi de 2017, car elle cherche à couvrir tous les scénarios possibles en mentionnant spécifiquement que les représailles incluent la possibilité d'imposer « toute autre sanction ».

#### *Motifs de représailles*

La nouvelle loi ajoute deux motifs d'interdiction de représailles, soit contre une personne « qui a conseillé à une autre de faire une divulgation ou d'exercer un droit que lui confère la LPRDAR, l'y a encouragée ou l'a renseignée sur ces possibilités », soit contre une personne qui « a des liens notamment personnels ou familiaux avec une personne ayant fait une divulgation ou exercé un droit que lui confère la LPRDAR » (art. 3).

#### *Définition de divulgation*

La définition de divulgation est plus étendue dans la LPRDAR (voir art. 6 et 7) afin que la protection contre les représailles puisse s'appliquer même si une personne n'utilise pas le canal officiel du Protecteur du citoyen pour communiquer un renseignement pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un organisme public.

Ainsi, une personne sera protégée si elle communique le fait qu'elle a connaissance d'un tel acte à toute autre personne, société, entité ou groupe au sein duquel elle exerce une fonction (art. 1). Par exemple, si une personne est congédiée avant de faire officiellement sa divulgation au Protecteur du citoyen, elle sera protégée si ce congédiement est lié à cette communication.

#### *Un « guichet unique » pour porter plainte en matière de représailles*

Le législateur veut uniformiser le régime de protection contre les représailles à tous les divulgateurs, qu'ils soient à l'emploi (salariés) ou non d'un organisme public québécois. La protection contre les représailles prévue dans la LFDAROP perd son régime bicéphale de dépôt de plainte entre, d'un côté, les employés dont la plainte concerne les conditions de travail au sens de la LNT et, de l'autre côté, ceux dont la plainte ne concerne pas les conditions de travail ou les personnes qui n'ont pas de lien d'emploi avec un organisme public ou des citoyens.

Désormais, tous les divulgateurs, et ce, peu importe l'objet de la plainte en matière de repré-

sailles, pourront la déposer directement auprès du Protecteur du citoyen. Le divulgateur devra porter plainte au Protecteur du citoyen dans les 90 jours de la connaissance de ces représailles ou de ces menaces (art. 5 du Projet de loi). Le Protecteur du citoyen peut, pour un motif raisonnable, relever une personne du défaut de respecter le délai de 90 jours. S'il décide que la plainte est fondée, il peut représenter le plaignant devant le tribunal, y compris devant le TAT (art. 11). On se rappelle qu'en vertu de la LFDAROP et de la LNT, la représentation d'un plaignant devant le TAT se faisait par la CNESSST. Si la plainte en matière d'emploi ou de stage est déclarée non recevable par le Protecteur du citoyen parce qu'elle est jugée frivole, vexatoire ou faite de mauvaise foi ou pour un autre motif, le plaignant a 90 jours pour déposer lui-même une plainte auprès du TAT (art. 6 et 7). En effet, le Projet de loi permet au divulgateur salarié d'adresser sa plainte en représailles directement auprès du Tribunal administratif du Québec (art. 7). Partant, le paragraphe 11 de l'article 122 de la LNT est aboli. Enfin, un retard causé par le dépôt d'une plainte à la CMQ n'emporte pas l'expiration du délai de 90 jours; le divulgateur pourra porter plainte ultérieurement au Protecteur du citoyen (art. 5).

Dans le cas où une personne croit être victime de représailles ou de menaces de représailles interdites en vertu de l'article 3 de la LPRDAR de la part du Protecteur du citoyen lui-même, la plainte est traitée par le Commissaire à l'éthique et à la déontologie (art. 27.1). Ce dernier met aussi un service de consultation juridique à la disposition de la personne concernée (art. 26.1).

#### *Médiation*

Le Protecteur du citoyen peut désormais offrir les services d'un médiateur chargé de régler la plainte à la satisfaction des parties. Cette médiation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties et ne peut se prolonger, sauf exception, au-delà de 30 jours après la date de nomination du médiateur (art. 8 et 9). Si aucun règlement n'intervient au terme de cette dernière ou que les parties refusent d'utiliser cet outil de règlement des conflits, le Protecteur du citoyen, avec la permission du plaignant, défère la plainte au tribunal approprié (art. 11 et 12). Il peut même

représenter le plaignant pour l'exercice de son recours, devant le TAT ou devant un tribunal de droit commun.

#### *Reconduite de la présomption applicable à l'ensemble des divulgateurs salariés*

La LPRDAR permet désormais à toutes les personnes salariées qui font une divulgation ou qui collaborent à une vérification, à une inspection ou à une enquête de toujours bénéficier d'une présomption simple en leur faveur lorsque la sanction leur a été imposée à cause de la divulgation (art. 15). Cette disposition vise à poursuivre l'application de la LNT sous le régime précédent de la LFDAROP, selon le truchement de son article 123.4 et de l'article 17 du *Code du travail*. Les autres divulgateurs doivent faire la preuve de ce lien de causalité entre la divulgation et les représailles devant un tribunal de droit commun.

#### *Ordonnances possibles du TAT*

Si, dans le cadre d'un recours en pratique interdite, l'employé divulgateur a gain de cause devant le TAT, ce dernier aura désormais accès au même éventail de pouvoirs de réparation dont il dispose pour un recours en harcèlement psychologique. En plus des ordonnances qu'il peut rendre en vertu du *Code du travail* et de la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (chap. T-15.1)<sup>12</sup>, le TAT peut rendre toute autre ordonnance qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire. L'article 16 du Projet de loi donne, comme exemples, l'ordonnance à l'employeur de verser à la personne salariée une indemnité pour perte d'emploi si celui-ci ne peut être réintégré et l'ordonnance de financement du soutien psychologique requis par la personne salariée ou le stagiaire pour une période raisonnable qu'il détermine.

Le Projet de loi prévoit aussi l'accélération du traitement par le TAT des recours exercés en vertu de la LPRDAR, lorsque ces recours portent sur un congédiement allégué et apparaissent fondés à leur face même (art. 15.1).

#### *Sanctions disciplinaires et pénales*

L'exercice de représailles ou de menaces de représailles constitue désormais un manquement

pouvant donner lieu à des sanctions disciplinaires par l'employeur (art. 18). Ces sanctions peuvent aller jusqu'au congédiement et peuvent même s'appliquer lorsqu'un employeur cherche à identifier une personne pour le motif qu'elle a fait une divulgation ou a collaboré à une vérification, à une inspection ou à une enquête.

Sur le plan pénal, les amendes minimales et maximales en cas de représailles contre un divulgateur sont maintenues. Quiconque fait des représailles est passible d'une amende de 5 000 \$ à 30 000 \$ en cas de personne physique et de 15 000 \$ à 250 000 \$ dans les autres cas (art. 19) (voir schéma 3 de l'annexe 3).

#### 4. Remarques, observations et recommandations sur le projet de loi n° 53

##### 4.1 Quelques remarques préliminaires

Entre 2012 et 2015, la commission Charbonneau a recueilli de nombreux témoignages portant sur les pratiques de collusion et de corruption dans l'industrie québécoise de la construction œuvrant dans le champ municipal. Dans leur rapport rendu public en novembre 2015, les commissaires ont émis la recommandation n° 8 à l'adresse du gouvernement préconisant : « D'améliorer le régime de protection des lanceurs d'alerte pour garantir : la protection de l'identité de tous les lanceurs d'alerte, peu importe l'instance à laquelle ils s'adressent; l'accompagnement des lanceurs d'alerte dans leurs démarches; un soutien financier, lorsque requis » (Charbonneau et Lachance, 2015, t. 3, p. 111).

La LFDAROP, adoptée en 2016 et sanctionnée en 2017 comme réponse à cette recommandation, n'a que partiellement répondu aux attentes. Au fil du temps, de nombreuses lacunes dans le processus de divulgation et de protection des lanceurs d'alerte ont été mises en évidence, notamment à la lumière de l'affaire Robert. Le 27 mars 2024, l'étude détaillée du Projet de loi a débuté en Commission des finances publiques, soulevant plusieurs préoccupations, selon les intervenants.

Bien que le Projet de loi ait été adopté le 29 mai 2024 et qu'il ait amélioré le processus de divulga-

tion et la protection des lanceurs d'alerte, nous suggérons de l'examiner à la lumière de nos propres observations et recommandations. Nous croyons que d'autres actions seront nécessaires pour remédier aux lacunes toujours existantes. Il s'agit d'un processus incrémental qui est fréquemment employé pour modifier les lois.

##### 4.2 Observations et recommandations

###### *L'élargissement au secteur privé*

Un élément majeur est absent du Projet de loi : seuls les organismes publics sont toujours visés par la procédure de divulgation des actes répréhensibles. Pourtant, la commission Charbonneau recommandait que tant les lanceurs d'alerte divulguant un acte répréhensible à l'égard des secteurs public que privé devraient pouvoir bénéficier du régime de protection contre les mesures de représailles. À notre avis, il est essentiel que le secteur privé puisse être couvert par la LFDAROP, au même titre que le secteur public<sup>13</sup>. L'intégrité publique concerne dans ce contexte autant les deux secteurs, au nom de l'intérêt public :

Les lois sur la protection des dénonciateurs créent une exception à l'habituel devoir de loyauté des employés envers leur employeur. En contexte gouvernemental, ces dispositions visent bien sûr à prévenir le gaspillage de fonds publics ou d'autres abus de privilèges ou pouvoirs accordés par l'État. En contexte privé [...], leur but conserve un caractère public, puisqu'il s'agit de prévenir les actes répréhensibles [...] « qui constitue[nt] ou [sont] susceptible[s] de constituer une infraction à une loi ». (Simard et collab., 2021, p. 108, citant Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771, 2005 CSC 70, paragr. 14)

###### *Le procès d'intention aux lanceurs d'alerte*

Nous le mentionnions plus tôt, le Projet de loi enlève toute référence explicite à la bonne foi du lanceur d'alerte comme critère nécessaire à une divulgation. Autrement dit, le simple fait que la divulgation ait été effectuée à des fins person-

nelles (p. ex., par intérêt pécuniaire ou par animosité personnelle) n'est plus un motif pour mettre fin à son traitement par le Protecteur du citoyen ou pour empêcher un lanceur d'alerte d'avoir accès au régime de protection contre les mesures de représailles, tant et aussi longtemps que la divulgation est d'intérêt public (art. 14 et 21 du Projet de loi).

Bien que cette modification soit à première vue un pas dans la bonne direction pour tenter d'éviter un procès d'intention aux lanceurs d'alerte, le nouveau régime québécois en matière de divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics et de protection des lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles est toujours insuffisant à cet égard. En effet, retirer la mention de la bonne foi dans le cadre législatif n'empêche pas que les lanceurs d'alerte sont toujours soumis au droit commun, en l'occurrence aux dispositions du *Code civil du Québec*. Selon ce dernier, « toute personne [dont le lanceur d'alerte] est tenue d'exercer ses droits civils selon les exigences de la bonne foi » (art. 6). Par contre, ils peuvent bénéficier de la présomption simple de droit commun prévue à l'article 2805 du *Code civil du Québec*. Autrement dit, sur le plan pratique, la suppression de la bonne foi dans le cadre juridique encadrant les lanceurs d'alerte ne change rien à la possibilité de tenter de prouver leur mauvaise foi, car ils demeurent soumis au droit commun.

Si l'on souhaite réellement éviter des procès d'intention aux lanceurs d'alerte pour faire primer l'intérêt public de leur divulgation, une solution intéressante serait de préciser, dans une disposition, que la bonne foi du lanceur d'alerte n'est pas un critère pertinent à considérer dans le traitement d'une divulgation. De cette façon, le régime juridique encadrant les lanceurs d'alerte dérogerait explicitement au droit commun. De façon corrélative, il serait possible de requérir du lanceur d'alerte des motifs raisonnables de croire à la commission d'un acte répréhensible afin d'effectuer une divulgation, comme c'est actuellement le cas pour la divulgation publique (art. 7) ou pour le projet de loi n° 290 *Loi modifiant la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et apportant une modification corrélative à la Loi*

*sur les conflits d'intérêts* proposé sur la scène fédérale<sup>14</sup>. En résumé, passer de la bonne foi aux motifs raisonnables permet de transposer le débat sur les intentions (subjectives) du lanceur d'alerte à ses motifs (objectifs) de divulgation.

#### *La procédure de divulgation*

De façon générale, les obligations de confidentialité prévues au Projet de loi s'assurent de protéger adéquatement l'identité des lanceurs d'alerte. Or, il ne faut pas que cette confidentialité, si importante soit-elle, se fasse au détriment de la transparence entourant les activités du vice-protecteur à l'intégrité publique (Cournoyer Boutin et collab., 2024, p. 378)<sup>15</sup>. À ce sujet, la position adoptée par le Protecteur du citoyen, soit qu'une disposition soit ajoutée à la LFDAROP afin de lui permettre de diffuser publiquement un sommaire anonymisé de ses constats d'enquête tout en protégeant la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte et des personnes ayant collaboré à l'enquête, est une solution mitoyenne intéressante (Protecteur du citoyen, 2024, p. 17; recommandation n° 8). Elle assure aux citoyens un certain accès aux informations d'intérêt public, que les médias pourront par ailleurs explorer davantage au besoin<sup>16</sup>.

Cependant, aucune modification n'a été apportée pour clarifier les critères permettant de lancer une alerte dans l'espace public en toute sécurité. L'article 7 de la LFDAROP établit des conditions très strictes pour autoriser une divulgation publique, soit en cas de « risque pour la santé et la sécurité d'une personne ou pour l'environnement ». La portée de ces termes utilisés est floue et nécessite une interprétation constante selon le contexte, ce qui représente une source d'insécurité pour les personnes qui souhaitent alerter publiquement. On n'a qu'à prendre en exemple l'affaire Robert, où la divulgation publique portait sur l'ingérence des entreprises privées dans la recherche publique sur l'usage des pesticides en agriculture et des problèmes de gestion au sein du Centre de recherche sur les grains. Or, contre toute logique, l'objet de la divulgation interne de M. Robert n'a pas été considéré par le responsable du suivi des divulgations de son ministère comme présentant un risque pour l'environnement. Enfin, cette mesure devrait aller de pair avec une protection adéquate des sources

journalistiques garantissant au maximum la divulgation des actes répréhensibles dans l'intérêt public.

#### *La protection des divulgateurs contre les représailles*

Actuellement, plusieurs situations portent à croire qu'un lanceur d'alerte ne pourrait bénéficier, dans certains cas, d'une protection suffisante contre des mesures de représailles. Nous mentionnions plus tôt que les représailles, d'une part, ne sont pas exclusivement liées aux conditions de travail d'un employé qui divulgue un acte répréhensible et, d'autre part, qu'elles peuvent impliquer un divulgateur qui n'est pas un employé d'un organisme public, comme un usager des services publics, un journaliste ou un simple citoyen.

Dans ces cas de figure et en cas de mesures de représailles, le lanceur d'alerte ne pourrait pas déposer une plainte au TAT ni bénéficier de la présomption simple que la mesure de représailles qui lui a été imposée est en raison de sa divulgation (art. 15 de la LPRDAR) et des ordonnances possibles du TAT (art. 16 de la LPRDAR). Le lanceur d'alerte a toutefois la possibilité d'être représenté devant un tribunal de droit commun par le Protecteur du citoyen si sa plainte est fondée (art. 11 de la LPRDAR).

En revanche, qu'arrive-t-il lorsque le Protecteur du citoyen refuse de traiter une plainte (art. 7 de la LPRDAR), par exemple par manque de preuve ou s'il n'existe pas à son avis des motifs raisonnables de croire qu'un acte fautif a été commis ou qu'il est sur le point de l'être? Dans les cas de figure ci-dessus, le lanceur d'alerte n'aurait d'autre choix que de prendre le risque d'intenter lui-même un recours en matière civile, avec les difficultés que cela peut représenter.

Ces différents cas de figure pourraient être protégés selon diverses solutions. D'abord, le Protecteur du citoyen de même que les tribunaux de droit commun et le TAT pourraient rendre des ordonnances permettant de suspendre provisoirement ou d'annuler des sanctions qui découlent de mesures de représailles, comme c'est le cas pour le Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada (Albert et collab., 2023). Ensuite, peut-être serait-il plus simple pour tous les lanceurs d'alerte de béné-

ficier de la présomption simple (c.-à-d. pouvant être combattue ou réfutée) prévue présentement en droit du travail pour les salariés? Cela faciliterait probablement leur fardeau de preuve. De même, un régime d'indemnisation ou des incitatifs financiers inciteraient les lanceurs d'alerte non salariés ou lorsque les mesures de représailles à leur rencontre ne concernent pas des conditions d'emploi à procéder à une divulgation<sup>17</sup>. Enfin, le vice-protecteur à l'intégrité publique pourrait lui-même avoir la possibilité d'intenter une poursuite pénale afin de dissuader les mesures de représailles<sup>18</sup> ou d'imposer des sanctions administratives pécuniaires aux personnes qui commettent des représailles (Albert et collab., 2023).

En dernier recours, il serait toujours loisible au lanceur d'alerte de se tourner vers l'option d'une divulgation publique, tout en bénéficiant d'une présomption simple décrite plus haut et d'un régime d'indemnisation. En pareille matière, la présomption simple permettrait que le lanceur d'alerte soit protégé des poursuites bâillonnées; la preuve d'un abus de procédure serait d'autant plus simple. En ce sens, les dispositions sur l'abus de procédure prévues aux articles 51 et 52 du *Code de procédure civile* devraient être harmonisées avec le Projet de loi.

#### *La gouvernance de la LFDAROP*

En terminant, nous jugeons utile de revenir sur deux problèmes récurrents et consubstantiels en matière d'intégrité publique, soit la révision périodique des instruments formant le système d'intégrité publique et la coordination des principales institutions de surveillance et de contrôle.

Le rapport produit par le SCT (2020) sur la mise en œuvre de la LFDAROP a seulement été étudié par la Commission des finances publiques au printemps 2023<sup>19</sup>. Le Projet de loi, pour sa part, ne prévoit aucune révision périodique de la LFDAROP et de la nouvelle LPRDAR<sup>20</sup>.

Cette absence de révision périodique dans la Loi pose un risque de désuétude des instruments législatifs en matière de divulgation des actes répréhensibles. En effet, les principaux acteurs chargés de la mise en œuvre de ces dispositions sont con-

traints par leur libellé, qui peine parfois à s'adapter ou évoluer selon les situations rencontrées. Il faut donc attendre une volonté de changement, car l'initiative en matière législative ne peut être contrainte. Il est reconnu que le Parlement peut « tout faire » selon le principe de la souveraineté parlementaire (Brun et collab., 2014). Toutefois, plus concrètement, c'est le gouvernement qui a le contrôle sur l'ordre du jour de l'Assemblée nationale, y compris les projets de loi étudiés (Peters, 2021). Actuellement, les enjeux d'éthique et d'intégrité publique ne sont pas traités de façon coordonnée dans l'enceinte parlementaire<sup>21</sup>.

Il est utile de rappeler que les « gardiens de l'éthique » (Jacob et Pauliat, 2007), dont le Protecteur du citoyen fait partie (et le futur vice-protecteur en intégrité publique), exercent d'importantes responsabilités de surveillance et de contrôle de l'action gouvernementale et parlementaire, et font bien souvent office de contrepoids à des acteurs et institutions soumis à des contraintes, à des normes et à des façons de procéder. Ces gardiens doivent institutionnaliser une saine méfiance vis-à-vis de l'appareil public afin de renforcer la

confiance du public envers ses institutions démocratiques (Bégin, 2016).

Dans ce contexte, il serait fort pertinent qu'une nouvelle commission parlementaire en intégrité publique se charge d'étudier les rapports annuels, spéciaux et de mise en œuvre des organismes en matière d'intégrité publique, de même que leur cadre législatif, afin d'assurer une meilleure coordination institutionnalisée de leurs actions<sup>22</sup>. L'analyse des instruments en intégrité publique en serait grandement facilitée, car la réflexion sur son évolution deviendrait globale et intégrative, c'est-à-dire qu'elle se pencherait sur l'intégration des différents dispositifs de surveillance et de contrôle au sein d'un système cohérent et coordonné<sup>23</sup>.

L'intégrité publique est un domaine en constante effervescence, notamment depuis les travaux de la commission Charbonneau, et ne peut être réduite à la seule divulgation des actes répréhensibles. Cette façon de procéder permettrait une révision périodique de l'ensemble des instruments législatifs en pareille matière, incluant la LFDAROP et la LPRDAR.

## REMERCIEMENTS

*Les auteurs souhaitent exprimer leur gratitude aux professeurs Patrick Taillon, Charles Tremblay-Potvin et Daniel Gardner pour leurs échanges précieux sur divers aspects du droit abordés dans cet article. Toutefois, la responsabilité du contenu de ce texte reste entièrement celle des auteurs.*

## NOTE DES AUTEURS

La présente publication ne constitue pas un avis juridique. Les informations fournies sont à titre informatif seulement et ne doivent pas être interprétées comme des conseils juridiques. Pour des questions spécifiques relatives à des situations légales, veuillez consulter un professionnel du droit.

## NOTES

- 1 La commission Charbonneau a eu pour mission d'examiner l'existence de stratagèmes et de brosseur un portrait des individus qui participent à des activités de collusion et de corruption dans l'octroi et la gestion de contrats publics dans l'industrie de la construction ainsi que des liens possibles avec le financement des partis politiques (Simard et Fines, 2023).
- 2 Voir l'article d'Aubin, Houle et Simard à ce sujet dans ce même numéro.
- 3 Autrement dit, l'adoption de lois ou, comme appelées par certains, des « politiques de la confiance » (Jacob et Montigny, 2022, p. 55).
- 4 L'indépendance du Protecteur du citoyen et de l'ensemble de ses employés est assurée notamment par l'inapplicabilité de la Loi sur la fonction publique à ses activités (chap. F-3.1.1). Voir l'article 36 de la Loi sur le Protecteur du citoyen (chap. P-32).
- 5 Citons notamment le Commissaire à l'éthique et à la déontologie, le Commissaire au lobbyisme, le Directeur général des élections du Québec ou le Vérificateur général du Québec. Pour un tour d'horizon, voir Lévesque et Le Breton-Prévost (2023).
- 6 «Le Protecteur du citoyen veille au respect des droits des personnes en intervenant auprès des ministères et des organismes du gouvernement du Québec ainsi qu'auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux pour demander des

correctifs à des situations qui portent préjudice à un citoyen ou à un groupe de citoyens. Il traite également les divulgations d'actes répréhensibles ou sur le point de l'être à l'égard des organismes publics et les plaintes en cas de représailles en rapport avec ces divulgations. Ces représailles ne doivent toutefois pas être liées à l'emploi. Désigné par au moins les deux tiers des parlementaires et faisant rapport à l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen agit en toute indépendance et impartialité, que ces interventions résultent du traitement d'une ou de plusieurs plaintes, de signalements, de divulgations ou de sa propre initiative. » (Protecteur du citoyen, 2019a, p. 8)

- 7 Pour plus de détails, voir Protecteur du citoyen. (2017). Conditions et modalités du service de consultation juridique : <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/divulgation/conditions-modalites-service-consultation-juridique.pdf>
- 8 Il est important de mentionner que la LFDAROP ne s'applique pas directement aux journalistes professionnels, même d'investigation, car ils ne sont pas considérés stricto sensu comme des lanceurs d'alerte (Lochak, 2016). S'il y a des représailles contre un journaliste, celles-ci peuvent prendre la forme d'un blâme au Conseil de presse du Québec ou d'une poursuite en diffamation. À l'international, au Canada et au Québec, le travail journalistique et les journalistes sont protégés par plusieurs chartes et lois, soit la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, la Convention de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales du Conseil de l'Europe, la Charte canadienne des droits et libertés, la Loi sur la protection des sources journalistiques (LC 2017, chap. 22), la Charte québécoise des droits et libertés (RLRQ, chap. C-12), la Loi sur la presse (RLRQ, chap. P-19) et la Loi sur la protection de la confidentialité des sources journalistiques (RLRQ, chap. P-33.1). La majorité des journalistes au Québec sont aussi soumis à une déontologie stricte, quoique selon un régime d'adhésion volontaire. On consultera le Guide de déontologie journalistique du Conseil de presse du Québec à l'adresse suivante : [https://conseildepresse.qc.ca/wp-content/uploads/2017/12/Guide-de-deontologie-journalistique\\_CPO.pdf](https://conseildepresse.qc.ca/wp-content/uploads/2017/12/Guide-de-deontologie-journalistique_CPO.pdf)
- 9 Bien que cette recommandation du Protecteur du citoyen vise à élargir la protection contre les mesures de représailles à toute personne qui divulgue un acte répréhensible, une modification à la LNT en ce sens n'est à notre avis pas la meilleure solution puisque cette dernière s'applique seulement aux personnes salariées.
- 10 Les personnes et organismes suivants ont été entendus : l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec; la Centrale des syndicats du Québec; la Fédération professionnelle des journalistes du Québec; le Protecteur du citoyen; Éric Seassaud, professeur d'éthique à l'Université Sorbonne; le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec; et le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.
- 11 Le Protecteur du citoyen évoque le cas de figure des personnes qui divulguent des informations à leur gestionnaire.
- 12 C'est-à-dire ordonner la réintégration de l'employé; ordonner à l'employeur de cesser d'exercer ces mesures de représailles; ordonner le paiement d'une indemnité, soit l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'a privé le congédiement, la suspension ou le déplacement.
- 13 Plusieurs intervenants des consultations particulières et auditions publiques du printemps 2023 vont dans le même sens, notamment la Confédération des syndicats nationaux, Ian Bron du Centre for Free Expression et Dr Éric Seassaud. Récemment, en mai 2024, le député de Rosemont, Vincent Marissal, a proposé d'élargir la portée de la Loi au secteur privé, expliquant notamment que plusieurs acteurs collaborant avec le secteur public sont présentement exclus du régime juridique de la LFDAROP, par exemple les agences de placement, les sous-traitants, les OBNL et les entreprises privées traitant avec l'État. Son amendement au projet de loi no 53 a été rejeté par la Commission.
- 14 Voir à ce sujet l'article de Simard, Mayer et Aubin dans ce même numéro concernant le cadre fédéral sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.
- 15 En matière de réputation des personnes mises en cause par une enquête en équité procédurale, l'affaire Thermitus précitée est déjà riche en enseignements.
- 16 L'article 35.2 du Projet de loi, qui introduit l'article 26.2 de la LFDAROP et qui prévoit que le Protecteur du citoyen exerce privément les fonctions qui lui sont attribuées par la Loi, est à notre avis un pas dans la bonne direction.
- 17 La recommandation no 50 de la commission Charbonneau (Charbonneau et Lachance, 2015) concerne la possibilité de permettre aux citoyens de poursuivre les fraudeurs au nom de l'État. Un régime d'incitatifs financiers ou d'indemnisation pour les lanceurs d'alerte pourrait s'inspirer par analogie de cette recommandation.
- 18 Nous prenons exemple sur le Directeur général des élections, qui peut intenter une poursuite pénale pour une infraction prévue au titre VIII de la Loi électorale (chap. E-3.3, art. 569). Voir également l'article 9 du Code de procédure pénale.
- 19 L'article 54 de la LFDAROP ne prévoit que l'obligation de transmission du rapport à la commission parlementaire compétente.

- 20 Le Protecteur du citoyen (2024) recommande, dans son mémoire déposé lors des consultations particulières et auditions publiques sur le Projet de loi, une révision quinquennale pour les deux lois (recommandations nos 13 à 16).
- 21 Par exemple, si la Commission des finances publiques étudie le Projet de loi, c'est plutôt la Commission des institutions qui a étudié à l'automne 2023 le rapport de mise en œuvre du Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale 2015-2019.
- 22 Sur la scène provinciale, outre le Protecteur du citoyen, mentionnons l'Unité permanente anticorruption, Élections Québec, Lobbyisme Québec, le Commissaire à l'éthique et à la déontologie, le Vérificateur général du Québec, l'Autorité des marchés publics et la Commission municipale du Québec.
- 23 Voir notamment la position défendue par Boisvert et ses collègues (2015).

## RÉFÉRENCES

- Albert, M., Crête, G., Dallaire, N., Julien, S., Laliberté, S., Pinto Borrego, L. et Tremblay, D. (2023). Le dénonciateur et les mécanismes de protection existants. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en matière d'intégrité publique* (2023) (p. 255-298, vol. 529). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/529/c-56204b42-651a-4964-b1fd-cefabd35c667>
- Assemblée nationale du Québec. (2024, 28 mars). *Journal des débats de la Commission des finances publiques*, 47(36). Gouvernement du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cfp-43-1/journal-debats/CFP-240327.html>
- Bégin, L. (2016). Les défaillances des gardiens institutionnels. *Éthique publique*, 18(2). <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2784>
- Boisvert, Y., Bernier, P., Bégin, L. et Lacroix, A. (2015). Quand l'éthique a besoin d'institutions : pour une infrastructure de régulation des agents publics plus efficace. Dans Y. Boisvert et A. Lacroix (dir.), *Marchés publics à vendre : éthique et corruption* (p. 231-247). Éditions Liber.
- Brun, H., Tremblay, G. et Brouillet, E. (2014). *Droit constitutionnel* (6<sup>e</sup> éd.). Yvon Blais.
- Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (4 tomes). Gouvernement du Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2502593>
- Commission des finances publiques (28 mars 2024). *Journal des débats de la Commission des finances publiques*, 47(37). Gouvernement du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cfp-43-1/journal-debats/CFP-240328.html>
- Cournoyer Boutin, O., Dupuis-Carrier, N., East-Richard, I., Girard F. et Moulin, C. (2024). Gestion des tensions entre la confidentialité des enquêtes et la transparence requise en matière d'intégrité publique. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en matière d'intégrité publique* (2024) (p. 331-386, vol. 549). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/549/c-0cdcae2530f643ea9f4f1042fcdc1b69>
- Desjardins, L., Albert, M., Boissonneault S. et Tremblay, D. (2024). « Recommander » n'équivaut pas à « décider » : les limites au contrôle judiciaire en matière d'intégrité publique. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en matière d'intégrité publique* (2024) (p. 93-144, vol. 549). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/549/c-14e299e2bac74a358a0841b3f89a5dc3>
- Ernotte, F. (2022). *Droit des réseaux sociaux*. Larcier.
- Escalante, E. (2020, 26 août). *Survol des principes gouvernant la plainte en vertu des articles 15 et suivants du Code du travail* [Article]. RBD Cabinet d'avocats. <https://rbdavocats.com/survol-des-principes-gouvernant-la-plainte-en-vertu-des-articles-15-et-suivants-du-code-du-travail/#:~:text=15%20C.t.%2C%20lorsqu'il%20accueille,%20Dci%20l'ont%20priv%C3%A9>
- Jacob, S. et Montigny, É. (2022). *C'est pas un cadeau ! Plongée au cœur de l'éthique parlementaire*. Presses de l'Université Laval.
- Jacob, S. et Pauliat, H. (dir.). (2007). Les gardiens de l'éthique. *Éthique publique*, 9(2). <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/1683>
- Lacroix, A. (dir.), avec la collab. de Bégin, L., Bélanger, C.-É., Boisvert, Y. et Brady, J.-P. (2022). *Éthique et intégrité du service public*. PUQ.

- Lévesque, P. et Le Breton-Prévost, C. (2023). Tour d'horizon de l'encadrement juridique en matière d'intégrité publique. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en matière d'intégrité publique (2023)* (p. 3-58, vol. 529). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/529/c-17ed8b63-f3a7-4f8e-93c2-844abe45d657>
- Lochak, D. (2016). Les lanceurs d'alerte et les droits de l'Homme : réflexions conclusives. *Revue des droits de l'homme*, 10. <https://doi.org/10.4000/revdh.2362>
- Mockle, D. (2022). *La gouvernance publique*. Éditions LGDJ.
- Moulin, C. (2023). Quel avenir pour la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics? Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en matière d'intégrité publique (2023)* (p. 381-421, vol. 529). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/529/c-e7a08b6f-fb5b-46bc-b204-222ac160aa10>
- Myles, B. (2023, 11 décembre). Signal d'alarme pour les lanceurs d'alerte. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/editeuriaux/803561/rapport-du-protecteur-du-citoyen-signal-alarme-lanceurs-alerte>
- Peters, S. (dir.). (2021). *La procédure parlementaire du Québec* (4<sup>e</sup> éd.). Assemblée nationale du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/publications/fiche-procedure-parlementaire.html>
- Protecteur du citoyen. (2019a, 13 juin). *Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : des manquements majeurs de la part du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation* [Rapport spécial]. [https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports\\_speciaux/rapport-mapaq-manquements-traitement-divulgation.pdf](https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_speciaux/rapport-mapaq-manquements-traitement-divulgation.pdf)
- Protecteur du citoyen. (2019b, 5 décembre). *Bilan du Protecteur du citoyen sur la mise en œuvre de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapport-bilan-loi-divulgation-actes-reprehensibles.pdf>
- Protecteur du citoyen. (2023b, 7 décembre). *Notoriété et crédibilité des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois* [Rapport spécial]. <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2023-12/rapport-special-mecanismes-divulgation-organismes-publics.pdf>
- Protecteur du citoyen. (2024, 27 mars). *Mémoire présenté à la Commission des finances publiques dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 53, Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*. <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2024-03/memoire-projet-loi-53-protection-represailles-divulgation.pdf>
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P. et Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0310>
- Russell, M.-A. (2019). Entrée en fonction de l'Autorité des marchés publics : quel impact pour les municipalités. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit municipal (2019)* (p. 67-102, vol. 456). Éditions Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/456/369022500/>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2020). *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : rapport sur la mise en œuvre de la Loi*. Gouvernement du Québec. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Loi\\_divulgation\\_actes\\_reprehensibles.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Loi_divulgation_actes_reprehensibles.pdf)
- Simard, J., Desjardins, F. et Morency, M.-A. (2021). La protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec : un état des lieux. *Organisations & territoires*, 30(2), 101-128. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1355>
- Simard, J. et Fines, L. (2024). La criminalité économique : une analyse des dispositions normatives québécoises sous l'angle de la criminalité en col blanc. *Revue Organisations & Territoires*, 33(1), 73-102. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1715>

Annexe 1

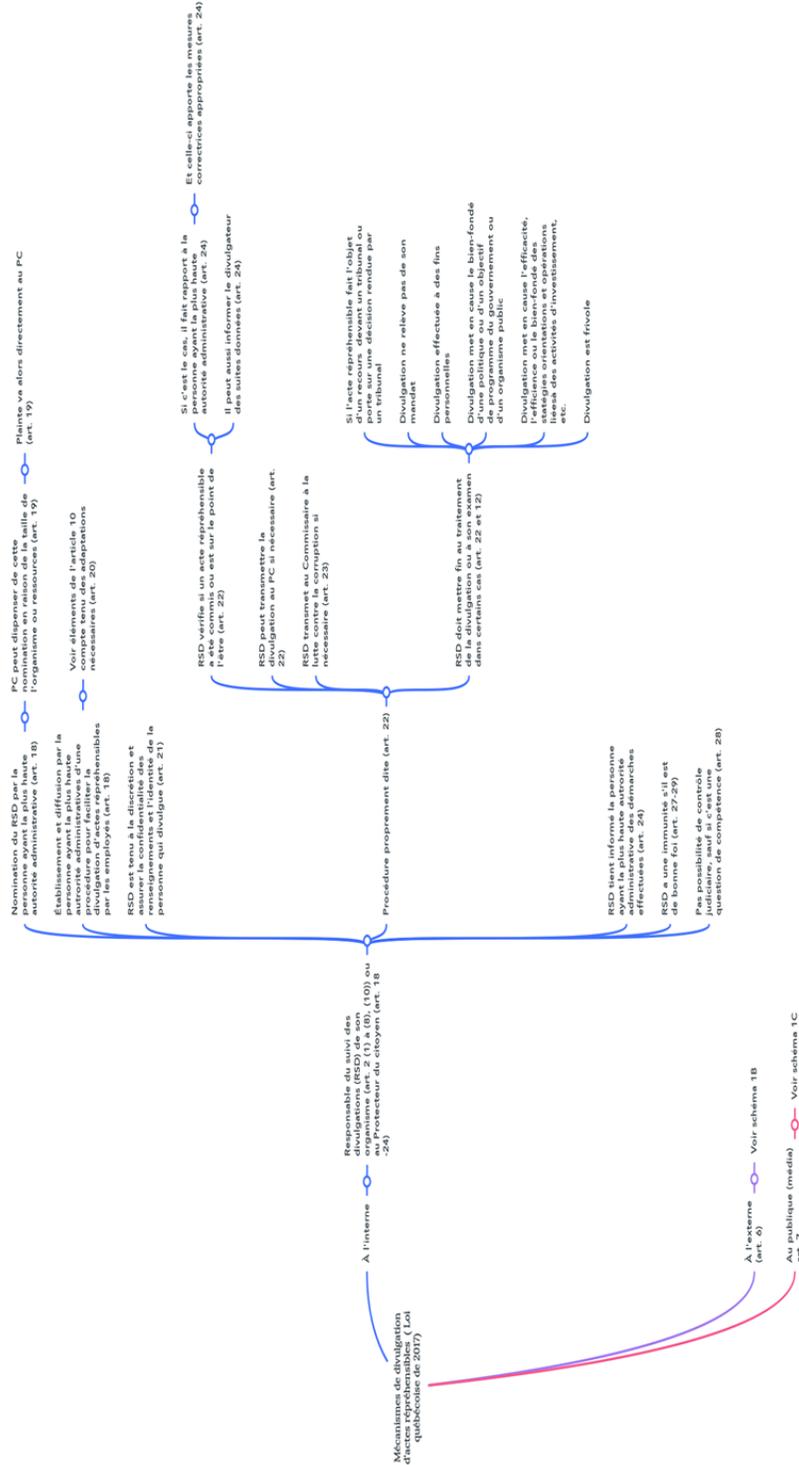


Schéma 1A – Procédure de divulgation d'actes répréhensibles devant le RSD (LFDAROP de 2017)

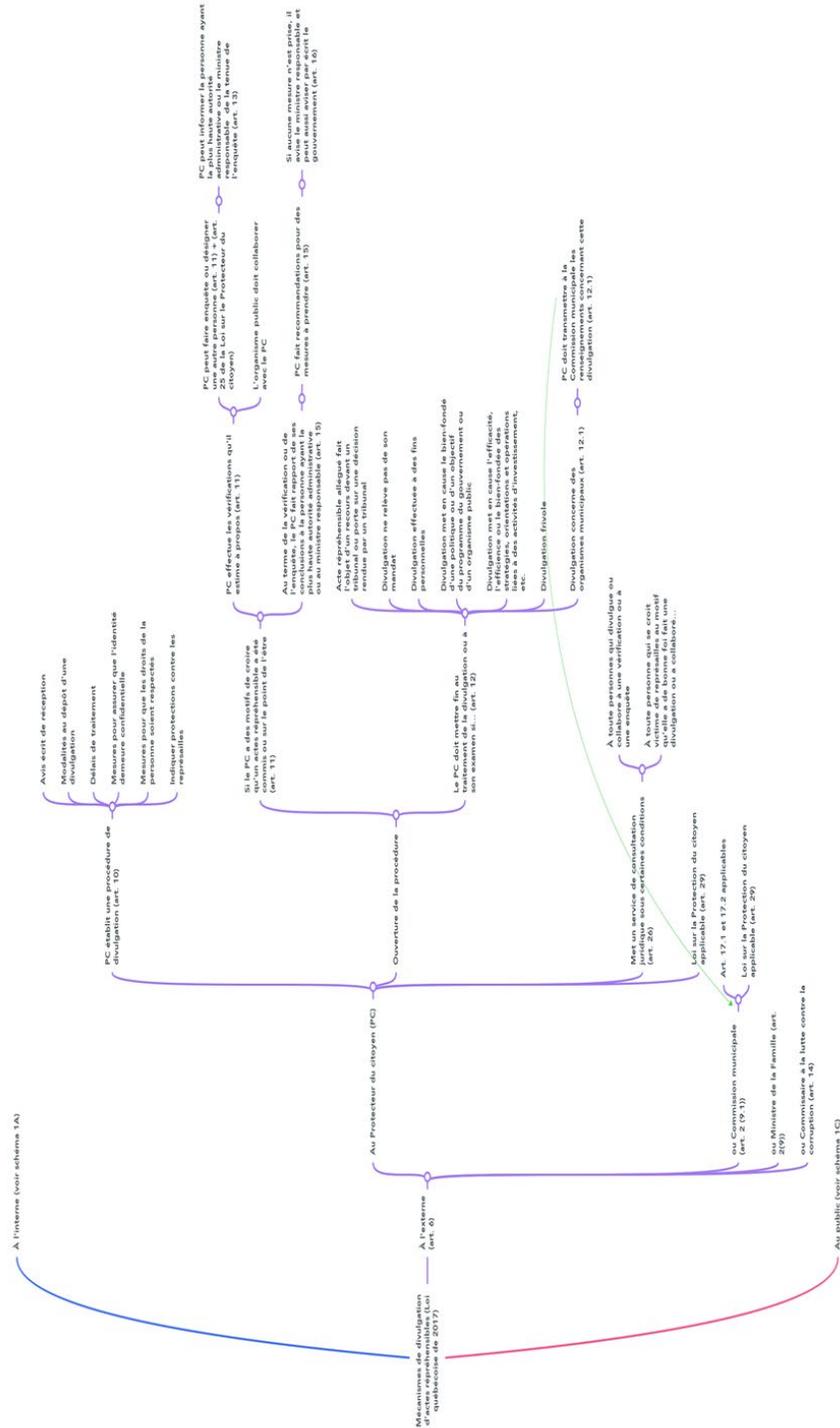


Schéma 1B – Procédure de divulgation d'actes répréhensibles devant le PC (LFDAROP de 2017)

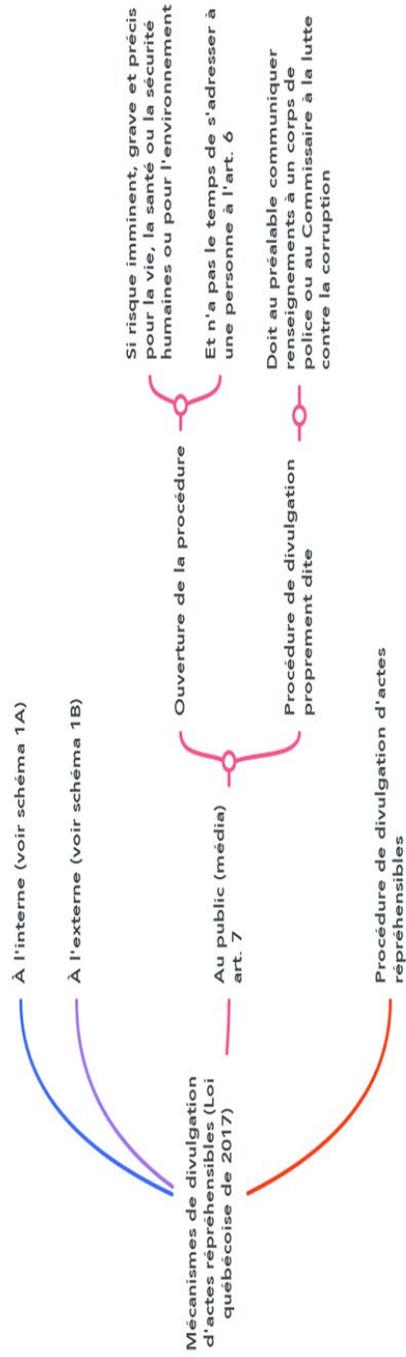


Schéma 1C – Procédure de divulgation d'actes répréhensibles au public (LFDAROP de 2017)

Annexe 2

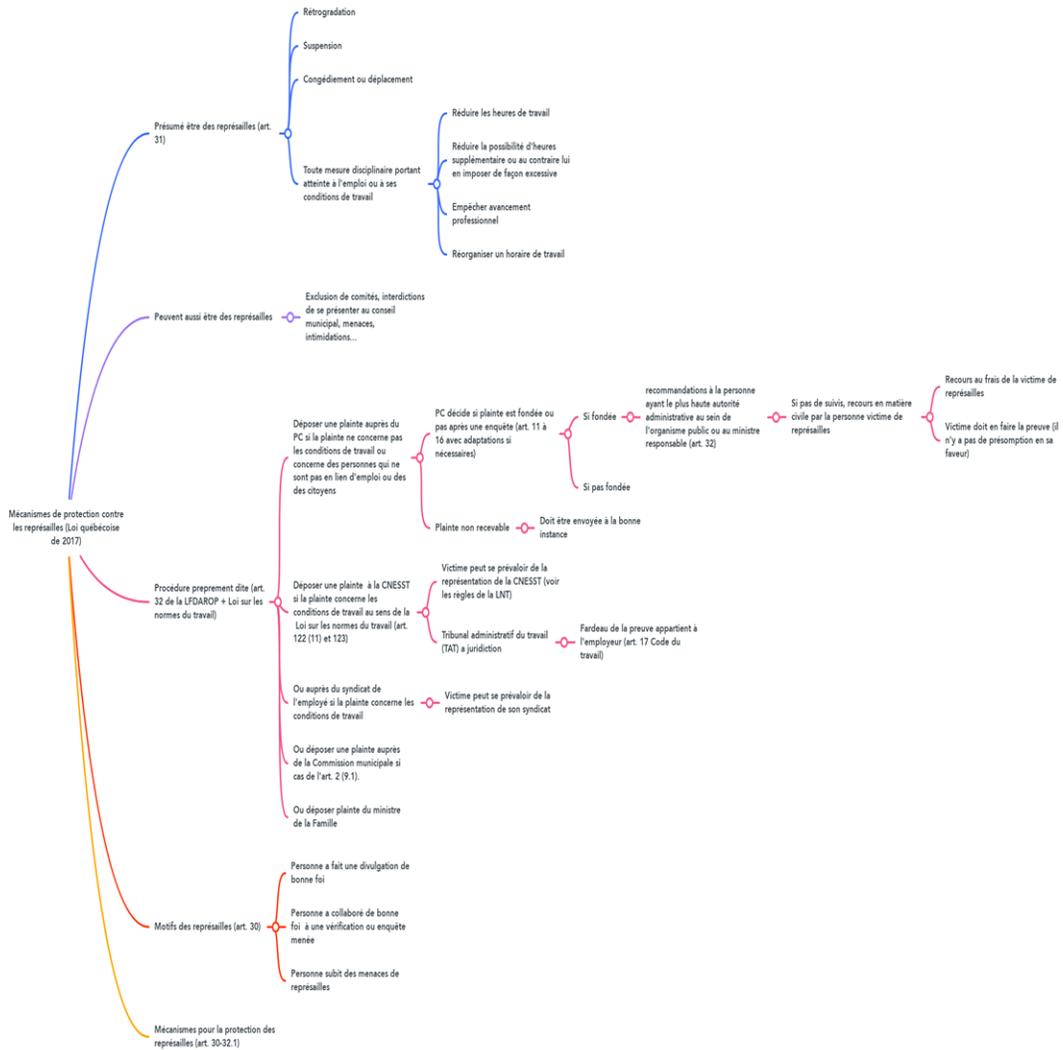


Schéma 2 – Mécanismes de protection contre les représailles (LFDAROP de 2017)

Annexe 3

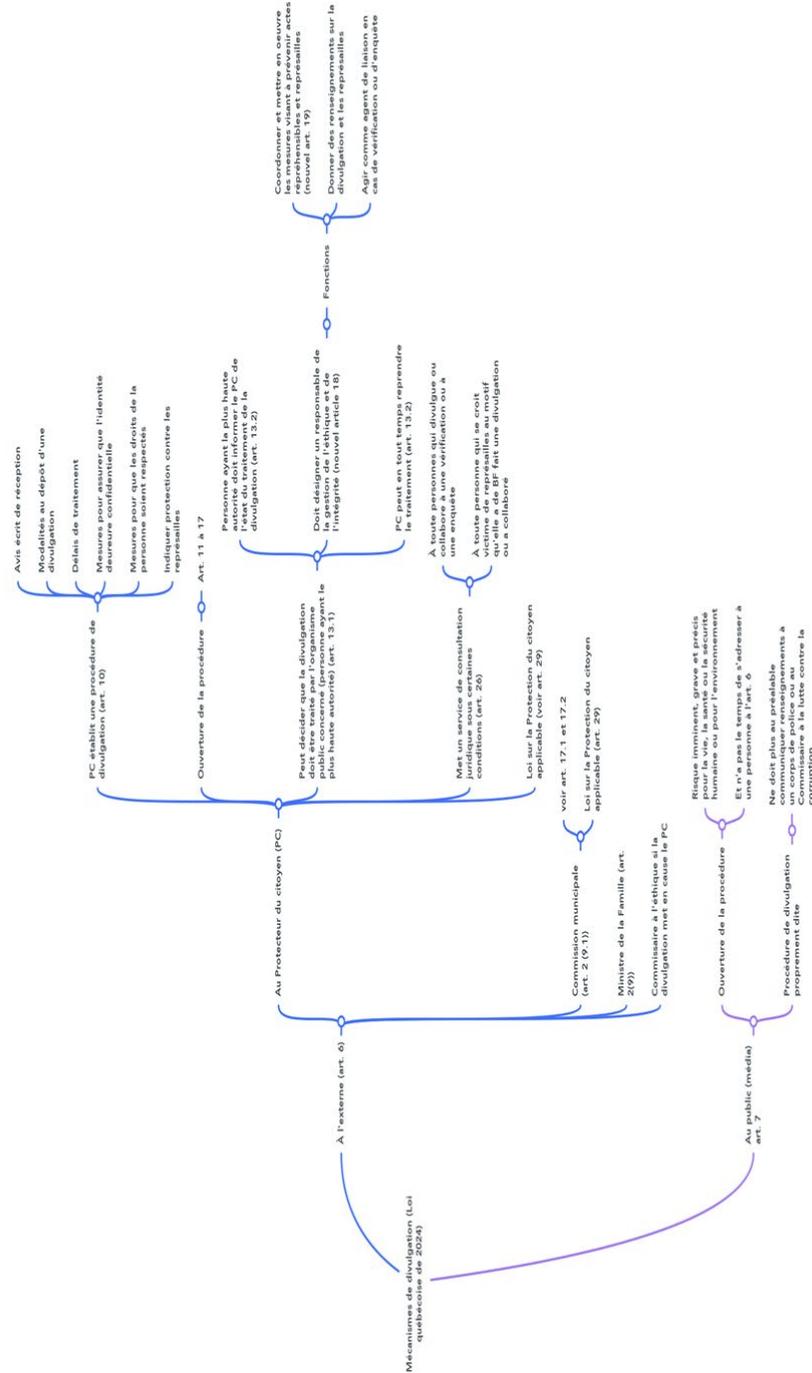


Schéma 3 – Procédure de divulgation d'actes répréhensibles (LFDAROP de 2024)

Annexe 4

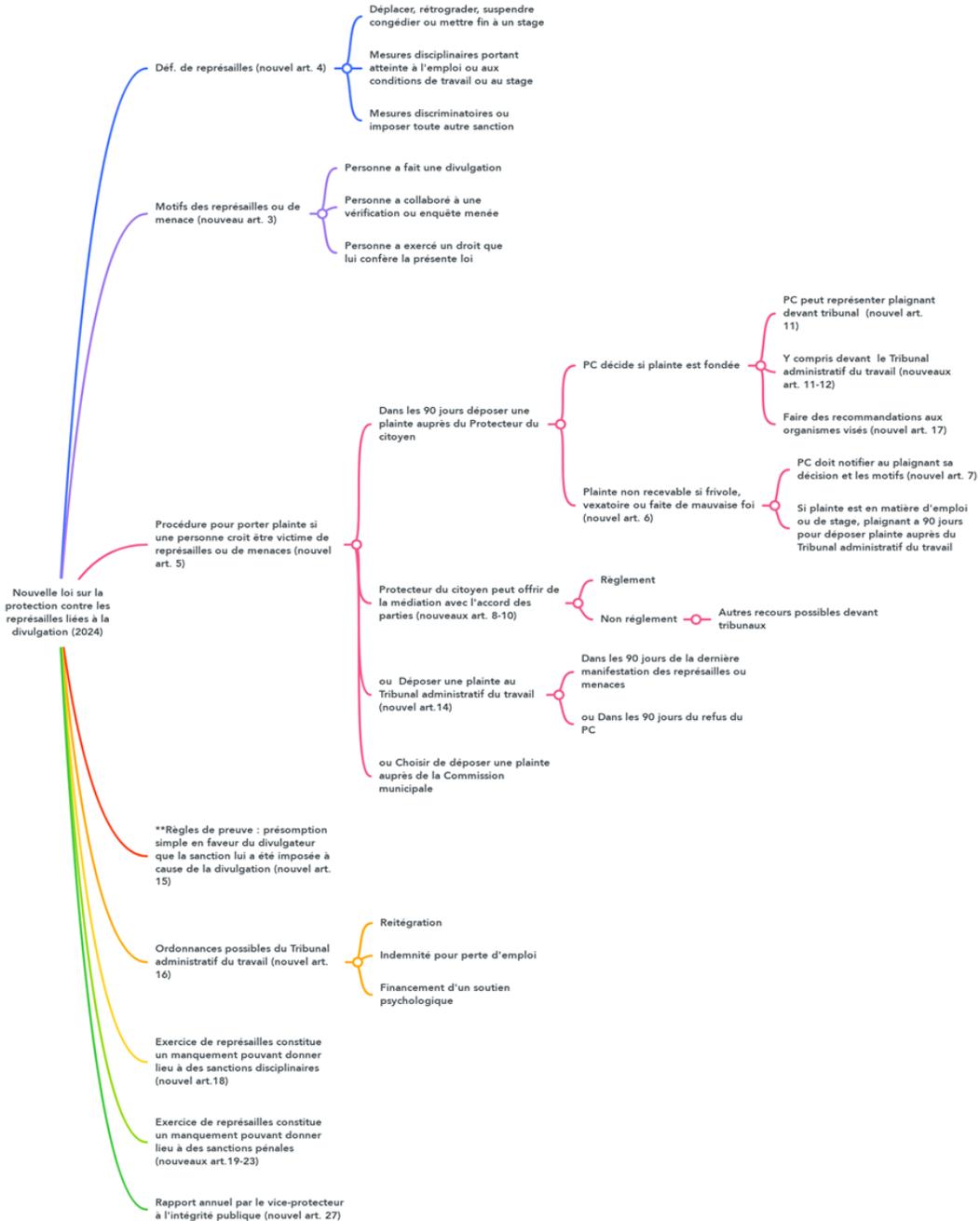


Schéma 4 – Nouvelle Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation (2024)

## Dossier spécial

## Intégrité publique au Canada : description, critiques et observations des réformes proposées par le projet de loi C-290 à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*

Jeanne Simard<sup>a</sup>, Jordan Mayer<sup>b</sup>, France Aubin<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1802>

---

**RÉSUMÉ.** En 2007, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles a été instaurée pour protéger tous les fonctionnaires fédéraux canadiens, sauf quelques exceptions. Cependant, cette loi est devenue rapidement obsolète et inefficace, notamment en ce qui concerne la confidentialité des lanceurs d'alerte et leur protection contre les représailles. Comparée aux lois internationales, elle est jugée insuffisante. Face à l'inaction du gouvernement, un député de l'opposition a proposé en juin 2022 le projet de loi C-290, visant à réformer la loi de 2007 et à modifier la Loi sur les conflits d'intérêts. Adopté à la Chambre des communes le 31 janvier 2024, ce projet devrait entrer en vigueur d'ici fin 2024. Cet article examine d'abord les dispositions de la loi de 2007, puis les critiques qu'elle a reçues, et enfin les améliorations proposées par le projet de loi, tout en soulignant les lacunes qui persistent.

**Mots clés :** Intégrité publique, fonctionnaires, actes répréhensifs, lanceurs d'alerte, Canada

**ABSTRACT.** In 2007, the *Public Servants Disclosure Protection Act* came into force to protect, with a few exceptions, all federal public servants in Canada. This law quickly became outdated and ineffective, as it is inadequate to effectively guarantee the confidentiality of the identity of the whistleblowers and to effectively protect them against retaliation. Canadian law is also inefficient compared to the law of international counterparts. Faced with the inaction of the Canadian government to make the necessary amendments to this act, an opposition member took the initiative, in June 2022, to present Bill C-290, to amend the *Public Servants Disclosure Protection Act* and to amend to the *Conflict of Interest Act*. This bill was passed in the House of Commons on January 31, 2024 and is expected to come into force by the end of 2024. This article sets out firstly the various provisions of the 2007 Act; secondly, the criticisms to which it has been subject; and thirdly, the various modifications that the bill proposes to the current act. Although this bill includes significant improvements to the disclosure and protection of whistleblowers, there still remains many shortcomings that we will analyze.

**Keywords:** Public integrity, public servants, reprehensible acts, whistleblowers, Canada

---

<sup>a</sup> Professeure de droit, Département des sciences économiques et administratives, UQAC, Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi

<sup>b</sup> Assistant de recherche et doctorant, Faculté de droit, Université Laval; COLIBEX, Centre d'études en droit administratif et constitutionnel (CÉDAC)

<sup>c</sup> Professeure en communication sociale, Département des lettres et communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières; COLIBEX.

## Introduction

Dans la fonction publique fédérale canadienne, la liberté d'expression des lanceurs d'alerte est principalement encadrée par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LC 2005, chap. 46) (ci-après, «LPFDAR»). Cette loi a été adoptée en novembre 2005 par le Parlement fédéral et est entrée en vigueur en février 2007<sup>1</sup>. Elle s'applique à presque l'ensemble du secteur public fédéral, soit environ 400 000 fonctionnaires, selon le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (ISPC, 2021). Elle découle d'une série de mesures prises à la suite du rapport de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (commission Gomery), présidée par le juge John H. Gomery (2005). Cette commission avait pour mission de faire la lumière sur le programme de commandites du gouvernement fédéral de 1997 à 2001 ainsi que sur ses activités publicitaires de 1998 à 2003.

Malgré les bonnes intentions à l'origine de l'adoption de la LPFDAR, celle-ci n'a malheureusement pas atteint les objectifs escomptés. Peu de fonctionnaires fédéraux ont eu recours aux mécanismes de divulgation<sup>2</sup> et de protection offerts par la Loi, ce qui, selon de nombreux observateurs, souligne leur insuffisance pour garantir efficacement la confidentialité de l'identité des lanceurs d'alerte et pour les protéger contre les représailles (Bron et Hutton, 2022; Martin-Bariteau, 2022; Martin-Bariteau et Newman, 2018; Myers, 2024).

Le CFE [Centre for Free Expression] souligne l'urgence d'un changement étant donné qu'au cours des 17 années qui se sont écoulées depuis l'entrée en vigueur de la loi, au cours desquelles plus de 500 personnes ont déposé des plaintes formelles pour représailles, aucune n'a obtenu de réparation (Hutton, Bron et Brill-Edwards, 2024, p. 2, trad. libre).

Un tournant critique s'est produit en mars 2021, lorsque le rapport conjoint de l'*International Bar Association* et du *Government Accountability Project* a classé la LPFDAR en queue de peloton des lois étudiées dans 37 pays (Feinstein et Devine, 2021).

Devant l'inaction du gouvernement pour apporter les modifications nécessaires à la LPFDAR afin d'en améliorer l'efficacité, un député de l'opposition a pris l'initiative de présenter à la Chambre des communes en juin 2022 le projet de loi C-290 (ci-après, «Projet de loi»). Celui-ci reprend essentiellement les principales recommandations du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO, 2017) de la Chambre des communes. Pour l'opposition, ce projet de loi revêt une importance capitale afin de maintenir la confiance dans le bon fonctionnement des institutions publiques, qui se doivent d'être transparentes lorsque des actes répréhensibles sont commis en leur sein.

Cet article sera divisé en quatre parties. Dans la première, nous détaillerons les mécanismes de divulgation et de protection contre les mesures de représailles actuellement prévus par la LPFDAR. Ensuite, nous constaterons en deuxième partie que la loi a été, depuis son adoption en 2007, critiquée à de maintes reprises pour son inefficacité et qu'elle fait bien piètre figure en comparaison de ses homologues à l'international. Dans la troisième partie, nous nous pencherons sur le Projet de loi et sur les divers amendements qu'il propose à la LPFDAR. Dans une quatrième partie, nous ferons quelques remarques et critiques sur le projet de loi C-290. Bien que certains estiment que ce projet de loi ne va pas assez loin pour protéger les lanceurs d'alerte (Garon, 2022, 2023a, 2023b et 2023c; Myers, 2024), il n'en demeure pas moins que les modifications proposées constituent une amélioration significative de la LPFDAR de 2007.

Toutefois, avant d'exposer plus en détail le régime juridique fédéral canadien de protection des lanceurs d'alerte, il est utile de brosser un portrait succinct du système d'intégrité de la fonction publique fédérale. Le domaine de recherche que constitue l'intégrité publique est en constante évolution depuis plusieurs années et a connu une effervescence depuis le début des années 2000 sur la scène fédérale.

### *Quelques éléments d'intégrité au Canada*

L'intégrité publique se définit, selon Lévesque et Le Breton-Prévost (2023), comme un :

[...] système normatif visant à réguler la conduite des titulaires de charges publiques dans l'exercice de leur charge pour la sauvegarde de l'intérêt commun. (p. 57)

Le système d'intégrité publique sur la scène fédérale canadienne découle, comme son homologue québécois, d'une dynamique d'« événement-réaction-réforme » (Lévesque et Le Breton-Prévost, 2023, p. 3).

Sur le plan pratique, les gouvernements fédéraux successifs ont, au fil du temps, adopté différents instruments axés sur la déontologie et l'éthique, puis ont mis sur pied des institutions de surveillance et de contrôle (appelées les hauts fonctionnaires du Parlement<sup>3</sup>). Autrement dit, on cherche, par l'adoption d'une loi, d'un règlement ou d'une politique, à assainir les mœurs politiques et administratives. Cette logique de réforme gradualiste semble également impliquer une instrumentalisation de l'éthique à des fins politiques ou partisans (Bégin et Boisvert, 2018).

D'un point de vue théorique ou conceptuel, le système d'intégrité publique vise à répondre à la baisse de confiance du public envers ses institutions démocratiques et publiques ainsi qu'envers ses dirigeants. À titre illustratif, une enquête menée d'octobre à décembre 2023 sur le niveau de confiance des Canadiens envers certains types d'institutions révèle que seulement 32 % ont exprimé une bonne ou une grande confiance à l'égard du Parlement fédéral et 31 % envers les médias canadiens. La police bénéficie d'un niveau de confiance plus élevé (62 %), suivie du système scolaire (47 %) et du système de justice et des tribunaux (46 %) (Statistique Canada, 2023).

Dans le but de garantir la pérennité des institutions publiques ainsi que de communiquer de façon transparente la conduite attendue des dirigeants auprès de la population, les hauts fonctionnaires du Parlement mettent de l'avant l'importance du respect des lois (criminelles et civiles), de la déontologie et de l'éthique (Lacroix, 2022). L'adoption de la LPFDAR n'échappe pas à cette volonté, comme en témoigne son préambule, qui s'attarde à « accroître la confiance du public dans l'intégrité des fonctionnaires », prévoyant également « que la confiance dans les institutions publiques ne peut que profiter de la création

de mécanismes efficaces de divulgation des actes répréhensibles et de protection des fonctionnaires divulgateurs [...] ».

Comme indiqué en introduction, le « scandale des commandites » a été l'étincelle menant au renforcement et à la création d'instruments et dispositifs en intégrité publique, sur la scène fédérale. Face aux questions persistantes des journalistes et à la suite de la publication d'un rapport très critique de la vérificatrice générale du Canada sur la gestion du programme des commandites, de son étude par des comités parlementaires et de la montée des critiques au sein de l'opinion publique, la commission Gomery est mise sur pied en 2004 par le premier ministre du Canada. La commission a pour mission de mettre en lumière l'utilisation frauduleuse de fonds publics fédéraux destinés à la promotion de l'unité nationale au Québec, dans le contexte du référendum sur la souveraineté de 1995 (Lévesque et Le Breton-Prévost, 2023).

C'est dans ce contexte pour le moins tendu qu'on prend conscience que plusieurs lanceurs d'alerte, qui ont eu le courage par le passé de dénoncer des actes répréhensibles dans les institutions fédérales, ont trop souvent été victimes de représailles de la part de leurs supérieurs. L'une de ces situations a même été judiciairisée jusqu'à la Cour suprême du Canada. Une agence de publicité dont les services ont été retenus par le gouvernement fédéral dans le programme des commandites souhaitait forcer le journaliste Daniel Leblanc à lui dévoiler le nom de l'employé qui lui avait fait des divulgations. Le plus haut tribunal du pays a finalement donné raison au journaliste Leblanc quant au droit de protéger sa source<sup>4</sup>.

Les conclusions du rapport de la commission Gomery contribuent à la chute du gouvernement formé par le Parti libéral du Canada. Le Parti conservateur, dirigé par Stephen Harper, se fait notamment élire sur la promesse de reconquérir la confiance du public envers l'État par la création de nouveaux postes de hauts fonctionnaires du Parlement en intégrité publique. Le gouvernement adopte en 2006 une loi omnibus<sup>5</sup>, la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LC, chap. 9), qui prévoit notamment des mesures sur les conflits d'intérêts applicables aux titulaires de charge publique et aux parlementaires; des règles en matière de financement politique; la création de la fonction

de commissaire à l'intégrité du service public; l'élargissement de la protection contre les mesures de représailles; et la création du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs (TPFD).

C'est notamment le contexte de changement de gouvernement et d'adoption de la *Loi sur la responsabilité* qui a retardé l'entrée en vigueur de la LPFDAR en avril 2007, soit près d'un an et demi après son adoption en novembre 2005 par le gouvernement précédent (Forget et Hurtubise-Loranger, 2008).

## 1. Description de la LPFDAR de 2007

La LPFDAR vise à donner accès à des régimes de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles aux personnes employées au sein du secteur public fédéral, aux membres de la Gendarmerie royale du Canada ainsi qu'aux administrateurs généraux, y compris les sous-ministres et les premiers dirigeants (art. 2.1). Elle tente d'établir un équilibre entre le devoir de loyauté des fonctionnaires envers leur employeur et leur liberté d'expression, garantie par la *Charte canadienne des droits et libertés* (préambule).

La mise en œuvre de la LPFDAR s'accompagne d'une obligation faite au Conseil du Trésor de sensibiliser les fonctionnaires dans les lieux de travail du secteur public, de créer un environnement favorable à la divulgation des actes répréhensibles et, de manière générale, de promouvoir une culture d'intégrité (art. 4). Afin d'opérationnaliser ses obligations, le Conseil du Trésor a adopté un code de conduite applicable au secteur public (art. 5), qui sert de référence pour les codes de conduite adoptés par les administrateurs généraux des divers éléments du secteur public (art. 6 et 7). Par ailleurs, le fonctionnaire qui commet un acte répréhensible s'expose à des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement (art. 9).

La LPFDAR s'applique aux actes répréhensibles suivants :

- a) la contravention d'une loi fédérale ou provinciale ou d'un règlement pris sous leur régime;
- b) l'usage abusif des fonds ou des biens publics;
- c) les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public;

- d) le fait de causer – par action ou omission – un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement, à l'exception du risque inhérent à l'exercice des attributions d'un fonctionnaire;
- e) la contravention grave d'un code de conduite établi en vertu des articles 5 ou 6;
- f) le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre l'un des actes répréhensibles visés aux alinéas a) à e) (art. 8).

### 1.1 Mécanismes de divulgation

La LPFDAR prévoit plusieurs instances de divulgation des actes répréhensibles, soit les mécanismes de divulgation interne, externe et publique, notamment par la voie des médias (voir annexe 1).

#### *Divulgation à l'interne de l'organisme public*

Les administrateurs généraux, c'est-à-dire le premier dirigeant d'un élément du secteur public fédéral (ministères, sociétés d'État, etc.) ou le titulaire d'un poste équivalent (art. 2.1), doivent, dans leur code de conduite, établir des mécanismes de divulgation interne pour les fonctionnaires faisant partie de l'élément du secteur public dont ils sont responsables (art. 10). Ils doivent entre autres désigner un agent supérieur chargé de recevoir tous les renseignements qui, de l'avis d'un fonctionnaire, relèvent d'un acte répréhensible et d'y donner suite d'une façon compatible avec le code de conduite établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (art. 11). Le fonctionnaire qui désire divulguer un acte répréhensible peut s'adresser soit à l'agent supérieur désigné par l'administrateur général, soit à son supérieur hiérarchique (art. 12).

#### *Divulgation à l'externe de l'organisme public*

Si la question n'est pas réglée correctement au palier de la divulgation à l'interne ou s'il y a lieu de croire que la question ne peut être divulguée de manière confidentielle au sein de son secteur, le fonctionnaire peut la soumettre à l'externe, c'est-à-dire au Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (ISPC), un organisme gouvernemental réputé indépendant et impartial apte à recevoir les plaintes et les rapports de représailles du divulgateur, et à y enquêter (art. 13). Si le commissaire rejette la

plainte, la décision peut faire l'objet d'un contrôle judiciaire à la Cour fédérale (art. 51.2).

Par contre, si la divulgation concerne le ISPC lui-même, le fonctionnaire peut porter son alerte devant le vérificateur général du Canada (art. 14). Enfin, la divulgation devra être faite à la Gendarmerie royale du Canada si l'acte répréhensible allégué est susceptible d'être une affaire criminelle (art. 23 et 35).

Le traitement des divulgations doit se faire en toute confidentialité. Selon l'alinéa 22f), l'ISPC doit entre autres établir des procédures à suivre pour le traitement des divulgations et assurer la confidentialité des renseignements recueillis relativement aux divulgations et aux enquêtes.

#### *Divulgation publique*

Un fonctionnaire peut faire une divulgation publique, notamment aux médias, à un corps policier ou à un député, s'il n'a pas suffisamment de temps pour faire la divulgation dans la forme prévue et s'il a des motifs raisonnables de croire que l'acte ou l'omission visés par la divulgation constituent une infraction grave à une loi fédérale ou provinciale, ou encore un risque imminent, grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement (art. 16). Aucune procédure précise n'est prévue pour ce type de divulgation.

### **1.2 Conflits de loyauté**

En raison de l'importance accordée aux devoirs de loyauté, de discrétion et de réserve dans la fonction publique fédérale, les divulgations à l'interne, voire à l'ISPC, ont toujours été priorisées. Au fédéral, ces devoirs sont balisés par quelques lois et règlements (p. ex., *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, préambule de la LPFDAR, etc.) et sont rappelés à de nombreuses reprises par les tribunaux canadiens, tout particulièrement par la Cour suprême du Canada (*Fraser c. Commission des relations de travail dans la fonction publique*, 1985 2 RCS 455; *Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771*, 2005 CSC 70).

[23] [...] Selon une jurisprudence constante et de longue date en matière de relations du travail, on réalise mieux l'équilibre entre ces deux objectifs [devoir de loyauté de l'employé envers son employeur et l'intérêt public] en encourageant les employés « loyaux » à résoudre les problèmes à l'interne plutôt qu'à s'adresser immédiatement à la police, c'est-à-dire en faisant appel aux mesures internes avant de recourir aux mécanismes publics [...]. (*Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771*, 2005 CSC 70)

Il est toujours possible pour un fonctionnaire divulgateur de mettre à l'écart ses devoirs de discrétion, de réserve et de loyauté envers son employeur pour faire une divulgation publique, mais certaines conditions qui ont été fixées par les tribunaux au fil des ans doivent être respectées, à savoir :

1. Avoir épuisé les recours internes;
2. Être de bonne foi; ne pas être motivé par un esprit de vengeance;
3. Divulguer seulement ce qui est d'intérêt public;
4. S'assurer que l'information rendue publique est véridique;
5. S'assurer que l'ampleur de l'intervention publique n'est pas disproportionnée avec l'objectif poursuivi (*Sasseville et Samoïsette Fournier*, 2017, p. 48, citant *O'Bomsawin et Marcoux*, 2014).

D'ailleurs, la LPFDAR prévoit que le fonctionnaire qui fait une divulgation en vertu de la Loi ne doit communiquer que les renseignements qui sont « raisonnablement nécessaires » pour faire la divulgation (art. 15.1).

### **1.3 Mécanismes de protection des lanceurs d'alerte contre les représailles**

La LPFDAR interdit, sous peine d'amendes et de sanctions disciplinaires, les représailles ou les menaces de représailles à l'encontre d'un fonctionnaire pour le motif qu'il a fait une divulgation protégée ou qu'il a collaboré, de bonne foi, à une enquête menée sur une divulgation (art. 2.1).

C'est l'article 2 de la LPFDAR qui définit ce qu'il faut entendre par « représailles ». On y inclut des actions telles que :

- a) la sanction disciplinaire;
- b) la rétrogradation du fonctionnaire;
- c) son licenciement et, s'agissant d'un membre de la Gendarmerie royale du Canada, son renvoi ou congédiement;
- d) toute mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail;
- e) toute menace à cet égard.

Si un fonctionnaire ou un ancien fonctionnaire est victime de représailles, la LPFDAR prévoit un régime de protection et de soutien (voir annexe 2).

#### *Plainte auprès de l'ISPC et rôle du TPFD*

Le fonctionnaire ou l'ancien fonctionnaire qui a des motifs raisonnables de croire qu'il a été victime de représailles peut déposer dans un premier temps une plainte auprès du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (ISPC) dans les 60 jours suivant la date où le plaignant a connaissance des représailles y ayant donné lieu [paragr. 19.1(1) et 19.1(2)]. Ce délai peut être prolongé à la discrétion de l'ISPC [paragr. 19.1(3)]. À partir de ce moment, le divulgateur ne peut intenter tout autre recours en vertu de toute autre loi fédérale ou de toute convention collective à l'égard des prétendues représailles [paragr. 19.1(4)].

Il appartient au commissaire de l'ISPC d'examiner la plainte et de déterminer si elle est recevable ou non, dans un délai de 15 jours suivant son dépôt (art. 19.4). Si la plainte est jugée recevable, le commissaire peut charger une personne d'enquêter sur la plainte (art. 19.7). Le rapport de celle-ci est soumis au commissaire le plus tôt possible après la fin de l'enquête (art. 20.3). En cours d'enquête, l'enquêteur peut recommander à l'ISPC de nommer un conciliateur chargé de tenter d'en arriver à un règlement de la plainte (art. 20 et 20.1).

Si, après réception du rapport d'enquête, le commissaire est d'avis qu'il y a des motifs raisonnables de croire que des représailles ont été exercées à l'égard du plaignant, il peut demander au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs (TPFD), un

organisme quasi judiciaire créé en 2007 par la LPFDAR (art. 20.7 à 21), de juger si des représailles ont été exercées à l'égard du plaignant et, le cas échéant, d'ordonner des mesures de réparation à l'égard du plaignant (art. 20.4 et 21.5).

Par contre, si la plainte en représailles est jugée irrecevable par le commissaire, il peut la rejeter (art. 20.5). Dans ce cas, le divulgateur pourra décider d'intenter un autre recours, notamment en vertu de sa convention collective s'il le peut ou devant la Cour fédérale (art. 51.2).

Il est à noter que l'ISPC ne peut statuer sur une plainte ni procéder à une enquête si une personne ou un organisme est saisi de l'objet de la plainte en vertu de toute autre loi fédérale ou de toute autre convention collective (art. 19.3 et 23). Ces mesures cherchent à éviter un chevauchement d'enquêtes de diverses instances en matière d'intégrité publique ou en matière pénale et criminelle. Le chevauchement doit toutefois être effectif : un simple renvoi d'un grief à la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral (CTREFP) sans vérifier si l'objet des plaintes pour représailles serait examiné par la Commission n'est pas suffisant. L'ISPC doit s'assurer que le contenu d'une plainte pour représailles est instruit sur le fond par une autre instance avant de conclure qu'il ne peut statuer sur cette plainte [*Therrien c. Canada (Procureur général)*, 2017 CAF 14].

#### *Mesures de réparation*

L'éventail de mesures de réparation dont dispose le TPFDD est assez important. L'article 21.7 énumère les mesures que ce tribunal peut ordonner à l'employeur, à l'administrateur général compétent ou à toute personne agissant en son nom :

- a) permettre au plaignant de reprendre son travail;
- b) le réintégrer ou lui verser une indemnité, s'il estime que le lien de confiance qui existait entre les parties ne peut être rétabli;
- c) lui verser une indemnité équivalant au plus [au maximum], à son avis, à la rémunération qui lui aurait été payée s'il n'y avait pas eu de représailles;
- d) annuler toute sanction disciplinaire ou autre prise à son endroit et lui payer une indemnité équivalant

- au plus, à son avis, à la sanction pécuniaire ou autre qui lui a été imposée;
- e) lui accorder le remboursement des dépenses et des pertes financières qui découlent directement des représailles;
  - f) l'indemniser, jusqu'à concurrence de 10 000 \$, pour les souffrances et douleurs découlant des représailles dont il a été victime [paragr. 21.7(1)].

#### *Sanctions disciplinaires*

L'exercice de représailles constitue un manquement pouvant donner lieu à des sanctions disciplinaires (y compris le licenciement ou la révocation) à l'encontre de toute personne identifiée dans la demande comme étant celle qui a exercé les représailles [paragr. 21.5(4) et art. 21.8].

#### *Sanctions pénales*

Enfin, sur le plan pénal, la LPFDAR prévoit des amendes contre quiconque exerce des représailles contre un divulgateur ou, dans le cadre d'une divulgation, fait sciemment une déclaration fautive ou trompeuse à l'agent supérieur ou au commissaire (art. 19, 40 et 42.3). Dans de telles situations, cette personne est passible, par mise en accusation, d'une amende maximale de 10 000 \$ et/ou d'un emprisonnement de deux ans et, par procédure sommaire, d'une amende maximale de 5 000 \$ et/ou d'un emprisonnement de six mois (art. 42.3).

### **1.4 Service de consultation juridique**

À tout moment, un service de consultation juridique est disponible, soumis à diverses conditions et à la discrétion de l'ISPC, pour les fonctionnaires ainsi qu'à « toute autre personne qu'un fonctionnaire qui envisage de communiquer des renseignements au commissaire concernant un acte ou une omission susceptible de constituer un acte répréhensible en vertu de la présente loi » (art. 25.1).

## **2. Critiques de la LPFDAR de 2007**

Depuis son adoption en 2005, la LPFDAR a fait l'objet de nombreuses critiques (Bron et Hutton, 2022; Martin-Bariteau, 2022; Martin-Bariteau et Newman, 2018; Myers, 2024). De plus, elle a été très peu utilisée par les fonctionnaires fédéraux.

### **2.1 Par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes**

Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO, 2017) de la Chambre des communes a réalisé, à la demande du président du Conseil du Trésor, le premier examen législatif de la LPFDAR en février 2017, soit 12 ans après son adoption. Dans le cadre de son étude, le Comité a tenu 12 réunions, entendu 52 témoins et reçu 12 mémoires sur le sujet. Son rapport propose 15 recommandations (OGGO, 2017, p. 101-106) visant principalement à améliorer le régime et la protection des personnes qui font une divulgation d'actes répréhensibles, en plus du processus de divulgation de la LPFDAR afin de garantir l'intégrité du secteur public. Parmi les recommandations, on retrouve divers sujets d'intérêt pour les lanceurs d'alerte :

#### *Les précisions aux définitions et le critère de la bonne foi*

D'une part, le Comité propose plusieurs précisions aux définitions énoncées dans la LPFDAR. Notamment, il recommande un élargissement de l'expression « acte répréhensible » (recommandation n° 1A) et du terme « supérieur » (recommandation n° 1B), de même que du terme « représailles », afin d'inclure tout acte ou toute omission incompatible avec le devoir de protéger et de soutenir les employés divulgateurs (recommandation n° 6B).

Aussi, la possibilité d'une divulgation en vertu de la LPFDAR devrait être élargie à toutes les personnes participant à certains aspects des activités du gouvernement, incluant les entrepreneurs et les anciens fonctionnaires (recommandation n° 1K).

D'autre part, afin de déterminer si une divulgation sera recevable ou non, la « bonne foi » du divulgateur ne devrait plus être un critère pertinent à prendre en compte. Par conséquent, ce critère devrait être abrogé (recommandation n° 1D).

*La formation et le soutien aux lanceurs d'alerte ainsi qu'à leur entourage*

Le Comité recommande, afin d'encourager une culture d'intégrité au sein de la fonction publique fédérale, que le gouvernement du Canada donne régulièrement de la formation sur la LPFDAR afin que les employés connaissent leurs droits et qu'ils soient au fait des voies de divulgation, des mesures de protection en cas de représailles et des ressources mises à leur disposition (recommandation n° 2). Dans le même ordre d'idées, le Comité encourage l'ISPC à offrir de la formation et à sensibiliser les fonctionnaires à son mandat, aux mécanismes de divulgation et aux mesures de protection contre les représailles (recommandation n° 7).

Également, le Comité recommande que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) de la fonction publique documente davantage les pratiques exemplaires sur la scène internationale en regard des mécanismes de divulgation des actes répréhensibles (recommandation n° 8). Le Bureau pourrait également évaluer la culture institutionnelle en lien avec la divulgation d'actes répréhensibles, notamment en évaluant le niveau de confiance des fonctionnaires envers les mécanismes de divulgation et de protection contre les mesures de représailles (recommandation n° 9).

En outre, le Comité recommande que le gouvernement du Canada confie un mandat aux gestionnaires et aux supérieurs des ministères et organismes fédéraux de protéger et de soutenir leurs employés divulgateurs ainsi que leur entourage (recommandation n° 5).

*La procédure de divulgation*

Le Comité recommande que l'ISPC et le TPFD se voient accorder le pouvoir d'octroyer aux divulgateurs une indemnité pour des frais juridiques raisonnables afin de les encourager à se manifester (recommandation n° 6D).

*Les enquêtes*

Dans un premier temps, le Comité recommande que le gouvernement du Canada donne à l'ISPC le mandat de protéger les divulgateurs et le pouvoir d'intervenir dans les cas de dossiers mal gérés<sup>6</sup> ainsi que de

surveiller, d'évaluer et d'apporter des améliorations aux mécanismes de divulgation interne de la fonction publique fédérale pour régler les situations de conflits d'intérêts (recommandation n° 3).

Dans un deuxième temps, le Comité recommande que l'ISPC mène plus rapidement les enquêtes sur les divulgations d'actes répréhensibles et sur les plaintes en matière de représailles (recommandation n° 1C), tout en lui accordant des pouvoirs d'enquête supplémentaires. Cela inclurait le pouvoir d'exiger et d'utiliser, dans le cadre de toute enquête, des éléments de preuve provenant de sources extérieures du service public, ces pouvoirs pouvant être exercés au moyen d'une ordonnance de la Cour fédérale (recommandation n° 1G).

Dans un troisième temps, le Comité recommande l'ajout de dispositions à la LPFDAR afin d'assurer le respect et le maintien de la confidentialité des témoins, y compris les divulgateurs, sauf si la personne concernée donne son consentement par écrit à la divulgation de son identité (recommandation n° 11). Le Comité propose aussi de communiquer des informations confidentielles aux ministères et aux organismes fédéraux, au TPFD et à la Cour fédérale lorsque nécessaire (recommandation n° 10).

Dans un quatrième temps, le Comité recommande que l'ISPC conserve un pouvoir d'intervention dans des dossiers examinés par une autre entité, malgré un chevauchement d'enquêtes (recommandation n° 1I), et qu'il puisse lancer une enquête de sa propre initiative sur des actes répréhensibles qui ne font pas déjà l'objet d'une enquête en vertu d'un autre processus en s'appuyant sur des preuves recueillies au cours d'une enquête sur des représailles (recommandation n° 1J). En bref, des enquêtes pourraient se chevaucher avec celles de l'ISPC (recommandation n° 6H).

Enfin, le Comité recommande que l'ISPC puisse demander la prise de mesures correctives en vue de traiter des actes répréhensibles mis au jour à la suite d'enquêtes (recommandation n° 1L).

*La protection contre les mesures de représailles*

Concernant la protection contre les mesures de représailles, le Comité suggère que le divulgateur soit protégé tant et aussi longtemps que ce dernier a des motifs de croire en la véracité des renseignements

qu'il divulgue (recommandation n° 1E). Cette protection doit s'étendre également à toute personne ayant aidé un divulgateur, à tout témoin et à tout individu pris à tort comme étant un divulgateur (recommandation n° 6A). De plus, le délai prévu pour déposer une plainte en matière de représailles devrait être porté à 12 mois (recommandation n° 6F) et le fardeau de la preuve devrait être renversé afin que l'employeur ait à démontrer qu'il n'a pas exercé de représailles à l'endroit du divulgateur (recommandation n° 6I).

Le Comité recommande en outre que le TPFD ait directement le droit de décider de sanctionner les personnes qui ont exercé des représailles ou qui ont posé toute forme d'acte préjudiciable à l'endroit d'un employé ayant fait une divulgation, de toute personne l'ayant aidé, de tout témoin et de tout individu pris à tort comme étant un divulgateur (recommandation n° 6E).

#### *La gouvernance de la LPFDAR*

Le Comité recommande diverses mesures d'amélioration quant à la gouvernance de la LPFDAR. Mentionnons notamment l'ajout au préambule de la Loi de l'importance de la protection contre les mesures de représailles (recommandation n° 13); l'importance d'un processus de nomination de l'ISPC ouvert, transparent et fondé sur le mérite (recommandation n° 4); la mise sur pied d'un examen indépendant de la Loi au plus tard cinq ans après l'entrée en vigueur des modifications recommandées (recommandation n° 12); la mise sur pied d'un cadre afin d'assurer la production de rapports réguliers sur l'ensemble des étapes des mécanismes de divulgation interne (recommandation n° 14); ainsi que des statistiques pertinentes concernant les ministères et organismes fédéraux assujettis à la Loi dans les rapports annuels publiés par l'ISPC (recommandation n° 15).

Jugées excellentes par de nombreux observateurs de la Chambre des communes (Garon, 2022), ces recommandations ont pourtant été ignorées par le gouvernement fédéral jusqu'à la troisième lecture du projet de loi, en novembre 2023.

## **2.2 Par l'International Bar Association et le Government Accountability Project**

En mars 2021, la LPFDAR a été fortement critiquée dans un rapport conjoint de l'*International Bar Association* et du *Government Accountability Project*<sup>7</sup> évaluant le contenu et l'efficacité des lois nationales sur la protection des lanceurs d'alerte dans 37 pays (Feinstein et Devine, 2021). La LPFDAR occupe une position peu enviable, soit à la queue du peloton, en compagnie du Liban et de la Norvège<sup>8</sup>. Le Canada se place derrière le Bangladesh, le Pakistan et le Botswana (Feinstein et Devine, 2021). Le classement a porté sur 20 critères, incluant l'étendue de la loi, la protection des lanceurs d'alerte contre différents types de harcèlement, la confidentialité de l'identité des lanceurs d'alerte, la procédure judiciaire accessible, le délai raisonnable pour la prise de décisions et la prise en charge des frais juridiques (Devine, 2015).

La LPFDAR ne répond qu'à un seul de ces critères, tandis que les directives sur la protection des lanceurs d'alerte des États-Unis, de l'Australie et de l'Union européenne en satisfont 16. Le rapport souligne que le Canada possède un système de protection des lanceurs d'alerte présentant de nombreuses lacunes : son efficacité est loin d'être optimale. De plus, les dirigeants canadiens n'ont pas respecté leur propre exigence légale d'examiner périodiquement l'efficacité de la loi. Toujours selon le rapport :

Seuls 8 lanceurs d'alerte représentant 6 controverses ont été autorisés à porter des plaintes pour représailles devant le tribunal entre 2005 et janvier 2020, alors que 358 plaintes ont été soumises au bureau du commissaire à l'intégrité dans cette fenêtre. (Feinstein et Devine, 2021, p. 37, trad. libre).

## **2.3 Sur la création d'un groupe de travail sur l'examen de la LPFDAR en 2022**

En novembre 2022, le gouvernement fédéral revient à la charge et mandate un nouveau groupe d'experts pour l'éclairer sur les modifications à apporter à la LPFDAR (David-Pelletier, 2022). Le comité doit examiner entre autres les recommandations formulées en 2017 par le Comité permanent des opérations

gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO) de la Chambre des communes. Le rapport devrait être rendu public à la fin de 2024.

Plusieurs observateurs (politiciens, universitaires et lanceurs d'alerte) se questionnent sur la pertinence de créer un nouveau comité d'experts « quand on a eu de nombreux rapports et qu'on a un rapport parlementaire qui a sérieusement détaillé les besoins » (David-Pelletier, 2022, paragr. 12, citant Martin-Bariteau). Cela ne fait que retarder de quelques années les modifications à apporter à la LPFDAR, qui en a pourtant bien besoin.

D'autres s'inquiètent de l'indépendance du comité, car 4 des 9 membres sont des employés actuels ou anciens du gouvernement fédéral (Bronskill, 2022). On critique aussi l'absence, dans le comité, d'une personne ayant vécu une véritable expérience de lanceur d'alerte (Presse canadienne, 2022).

### 3. Description du projet de loi C-290

#### 3.1 État d'avancement à la Chambre des communes et au Sénat

En juin 2022, un député du Bloc québécois, Jean-Denis Garon, a devancé le dépôt du rapport du comité d'experts de 2024 et a proposé, de sa propre initiative, le projet de loi C-290 *Loi modifiant la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et apportant une modification corrélative à la Loi sur les conflits d'intérêts*. Ce projet reprend essentiellement les principales recommandations du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes de 2017.

Il est important de rappeler que, depuis son entrée en vigueur en 2007, la LPFDAR n'a fait l'objet d'aucune modification, correction ni révision majeure. Lors de la deuxième lecture du Projet de loi à la Chambre des communes, le député Garon a rappelé l'importance de la confiance dans le bon fonctionnement des institutions publiques :

Qu'est-ce que le Comité [permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes] nous a appris? Il nous a notamment appris

que la protection des fonctionnaires divulgateurs était insuffisante et que la façon dont cela fonctionnait faisait en sorte qu'on avait instauré un manque de confiance avec les fonctionnaires. Ces derniers savent que les mécanismes existent, mais, comme ils n'ont pas confiance que cela va aboutir et qu'ils ont peur que, à la fin, cela leur nuise énormément, on se retrouve avec une loi qui n'est pas utilisée et des fonctionnaires qui ne viennent pas dénoncer. (Garon, 2022, p. 9232)

En février 2023, à l'étape de la deuxième lecture, la Chambre des communes a voté en faveur du Projet de loi, mais sans l'appui du Parti libéral du Canada formant le gouvernement. Par la suite, le Projet de loi a fait l'objet d'un examen en comité parlementaire, qui s'est terminé le 18 septembre 2023.

Le 31 janvier 2024, le réseau mondial *Whistleblowing International Network*<sup>9</sup> a demandé au premier ministre du Canada et aux chefs des partis d'opposition d'adopter le Projet de loi, qui, selon eux :

améliorait la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles afin qu'elle soit largement conforme à 8 des 20 meilleures pratiques mondiales en matière de lois sur les dénonciateurs. [...] Il s'agit de premières étapes importantes vers l'établissement des bases d'une protection crédible. Il n'est pas nécessaire de retarder davantage la mise en œuvre de ces réformes. (Myers, 2024, p. 1, trad. libre)

La même journée, le Projet de loi a été adopté en troisième lecture, cette fois, à l'unanimité des membres de la Chambre des communes. Comme la procédure l'exige, le gouvernement a déposé par la suite ce projet de loi au Sénat. La première lecture au Sénat s'est terminée le 6 février 2024. Le Projet de loi devrait entrer en vigueur en 2024.

#### 3.2 Principales modifications recommandées à la LPFDAR de 2007

Le Projet de loi vient pallier certaines lacunes de la LPFDAR. Toujours selon le député initiateur du Projet de loi, Jean-Denis Garon :

Les principes de la Loi qui est en application depuis 2007 sont excellents, mais la Loi comporte beaucoup de lacunes. Ce sont de petites lacunes, mais qui, mises bout à bout, rendent cette loi effectivement inopérante. On l'a vu : depuis sa mise en application, on compte le nombre de cas où des divulgations ont passé correctement le processus. On peut presque les compter sur les doigts de nos deux mains. (Garon, 2022, p. 9232)

Les principales modifications recommandées à la LPFDAR par le Projet de loi peuvent se diviser en trois volets : celles relatives à la divulgation proprement dite (voir annexe 3), celles relatives à la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles (voir annexe 4) et, enfin, celles relatives à la gouvernance générale de la Loi.

### 3.2.1 Concernant la divulgation

#### *L'élargissement du champ d'application de la LPFDAR*

Le Projet de loi vise à élargir son champ d'application des divulgations aux anciens fonctionnaires, qui possèdent souvent de l'information cruciale pour améliorer la transparence et la gestion dans le secteur public (art. 7 à 9). Il devenait nécessaire de les protéger dans l'éventualité où ils seraient appelés à témoigner dans le cadre d'une enquête.

Par contre, la protection n'a toujours pas été étendue aux membres des Forces armées canadiennes, du Service canadien du renseignement de sécurité et du Centre de la sécurité des télécommunications, qui doivent établir des mécanismes indépendants pour traiter des actes répréhensibles. La LPFDAR ne s'applique pas non plus aux représentants élus, à leur personnel ni aux employés de la Chambre des communes et du Sénat (ISPC, 2021).

Les employés contractuels et les employés temporaires (p. ex., personnes qui travaillent à l'Agence du revenu du Canada pendant la période des impôts) en sont également exclus. Pourtant, comme il a été soulevé lors des débats à la Chambre des communes, ces employés auraient grandement besoin de cette protection puisqu'en raison de leur statut souvent précaire, ils « peuvent facilement être victimes d'intimidation ou de représailles » (Garon, 2022,

p. 9233). Deux raisons ont été évoquées pour justifier le maintien de cette exclusion. D'une part, puisque cette protection élargie aux employés contractuels et aux employés temporaires entraînerait des dépenses publiques supplémentaires, le Projet de loi aurait exigé la recommandation royale avant son adoption à la Chambre des communes, ce qui aurait entraîné des délais (art. 79.2 du *Règlement de la Chambre des communes*) :

La Loi constitutionnelle de 1867 et le Règlement exigent que les projets de loi proposant la dépense de fonds publics soient accompagnés d'une recommandation royale, qui ne peut être obtenue que par le gouvernement et présentée que par un ministre. Comme un ministre ne peut proposer d'affaires émanant des députés, un projet de loi émanant d'un député ne devrait donc pas contenir de dispositions prévoyant l'engagement de fonds publics.

Toutefois, depuis 1994, un député peut présenter un projet de loi d'intérêt public qui contient de telles dispositions et qui pourra suivre le processus législatif, pourvu qu'une recommandation royale soit fournie par un ministre avant que le projet de loi ne franchisse la troisième lecture. (Bosc et Gagnon, 2017, chap. 21, paragr. 3)

D'autre part, l'étendue de cette protection aux employés contractuels et aux employés temporaires soulèverait des questions de constitutionnalité importantes, car la plupart des sous-traitants sont assujettis aux lois provinciales sur le travail. Selon le partage des compétences prévu par la Constitution, les lois en matière de travail relèvent des « droits civils », qui sont du ressort des pouvoirs exclusifs des législatures provinciales (*Loi constitutionnelle de 1867*, art. 92.13). La compétence des provinces en matière de droit du travail doit donc être présumée et la zone de compétence fédérale est l'exception<sup>10</sup>.

En résumé, comme le mentionnait le député Jean-Denis Garon, « ce n'est pas parce que ce n'est pas dans le projet de loi que nous n'y avons pas pensé, que nous n'avons pas essayé, que ce n'est pas important et qu'il faut abandonner » (Garon, 2023a, p. 18021).

*L'élargissement de la définition d'« actes répréhensibles »*

La définition d'« actes répréhensibles » à l'article 8 de la LPFDAR a été considérablement élargie. Le Projet de loi vise à ajouter, aux autres cas de divulgation protégés, l'abus de pouvoir (paragr. b.1), l'ingérence politique (paragr. c.1) et l'ingérence étrangère (paragr. c.2) dans les décisions administratives. L'ingérence étrangère, que les affaires récentes d'ingérence dans les élections canadiennes et la création de la Commission d'enquête sur l'ingérence étrangère dans les processus électoraux et les institutions démocratiques fédéraux ont rendue plus visible dans l'espace public, illustre l'avantage qu'aurait le gouvernement fédéral à mieux accueillir les fonctionnaires à même d'en signaler les risques. En effet, c'est après avoir communiqué en vain ses préoccupations à l'interne qu'un fonctionnaire du Service canadien du renseignement de sécurité s'est adressé au *Globe and Mail* pour lancer l'alerte. Notons qu'il faudra attendre qu'un règlement soit adopté par le gouvernement pour connaître les définitions plus précises des motifs d'ingérence politique et d'ingérence étrangère.

*L'élagage en partie des concepts flous, difficiles à interpréter ex ante*

L'actuelle LPFDAR ne protège que les divulgations de cas *graves* de mauvaise gestion, de contraventions *graves* à un code de conduite ou d'un risque *grave* pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement (art. 8). Or, quelle interprétation et quelle portée devons-nous donner à l'adjectif *grave*? À quel seuil un acte répréhensible atteint-il le niveau de gravité nécessaire pour être couvert par la Loi?

Afin d'éviter une marge d'interprétation subjective qui oblige le lanceur d'alerte à divulguer un acte répréhensible sans connaître d'avance l'ampleur de sa responsabilité et des protections dont il bénéficiera, le Projet de loi vise à supprimer ces qualificatifs « flous » ou sujets à interprétation dans la définition et l'énumération des actes répréhensibles.

On parlera désormais de « cas de mauvaise gestion dans le secteur public », de « risque pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement » ou encore de « contravention d'un code de conduite » (art. 8).

*L'abrogation de l'exigence selon laquelle une divulgation protégée doit être faite de bonne foi*

Le Projet de loi vise à supprimer les allusions à la bonne foi dans l'ensemble de la LPFDAR, plus particulièrement lorsqu'elle est liée à l'intention du lanceur d'alerte lorsqu'il dénonce un acte répréhensible. Rappelons que la *bonne foi* est « l'attitude d'une personne qui agit de façon sincère, honnête et loyale dans l'exécution d'une obligation » ou encore « l'absence d'intention malveillante dans l'exécution d'une obligation » (Reid, 2023, paragr. 1 et 3)<sup>11</sup>.

Lors d'une réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, le chercheur du Bloc québécois, Michel Roche, a expliqué clairement aux membres de l'assemblée les raisons qui ont poussé les rédacteurs du Projet de loi à supprimer cette obligation :

Parfois, un lanceur d'alerte peut être témoin depuis des années de choses qu'il n'aime pas, et il est possible qu'on juge qu'en les dénonçant, il veut du mal à ses collègues. Cependant, on n'a pas à juger s'il veut du bien ou du mal à son collègue en déposant une plainte. Ce qui compte, c'est de savoir si la plainte est justifiée de prime abord. Il faut juger les plaintes en fonction des faits qui s'y rattachent, et non en fonction de l'intention qu'on prête au plaignant. C'est trop facile d'écarter quelqu'un parce qu'on lui prête de mauvaises intentions. Ainsi, on retire ces éléments arbitraires pour qu'on soit obligé de juger les plaintes selon leur bien-fondé, et non selon l'intention de la personne. Si la personne dit vraisemblablement la vérité, peu importe sa motivation, cela mérite une enquête et une protection. (Roche, 2023, p. 3)

Le critère de bonne foi sera dorénavant remplacé par le critère objectif des « motifs raisonnables », qui fait passer le débat des intentions subjectives des lanceurs d'alerte aux motifs objectifs de divulgation. En résumé, on cherche à éviter des procès d'intention.

Malgré cette avancée significative pour la protection des fonctionnaires divulgateurs, le Projet de loi n'introduit pas un renversement du fardeau de la preuve

pour les aider à prouver devant le commissaire ou une autre instance qu'ils ont subi des représailles de la part de leur employeur à la suite d'une dénonciation, comme c'est le cas pour les salariés couverts par le régime québécois des lanceurs d'alerte. Dans la loi actuelle, lorsqu'un fonctionnaire divulgateur se présente devant une instance, il doit prouver que les mesures prises contre lui par son employeur étaient des mesures de représailles. Ce fardeau de preuve est très lourd pour les lanceurs d'alerte et on peut imaginer aisément qu'il constitue un élément dissuasif majeur. Il aurait été souhaitable qu'un tel fardeau de preuve repose plutôt sur les épaules de l'employeur afin de rééquilibrer le rapport des forces en présence. L'employeur devrait ainsi démontrer qu'il a des raisons justifiées de prendre des mesures contre l'employé divulgateur et qu'elles ne sont pas liées à sa divulgation.

Par contre, le Projet de loi ajoute un article mentionnant qu'après réception du rapport d'enquête, si le commissaire est d'avis que l'instruction de la plainte par le TPFD est justifiée, cette demande fait foi, sauf preuve contraire, que des représailles ont été exercées à l'égard du plaignant (art. 21). Cela signifie concrètement que le fardeau de la preuve est renversé en faveur du divulgateur et, donc, que son employeur devrait faire une preuve contraire de l'absence de mesures de représailles.

*L'élargissement de la portée de la définition de « superviseur hiérarchique »*

Les fonctionnaires pourront désormais faire une divulgation protégée à n'importe quel supérieur au sein de leur organisation, et ce, même si ce supérieur fait partie d'un autre secteur de la fonction publique que celui dont l'administrateur général est responsable (art. 6). Selon Michel Roche (2023), cet amendement est important pour la protection du lanceur d'alerte :

Il arrive souvent que l'acte répréhensible qu'un fonctionnaire constate se produise dans son équipe de travail, et cela risque d'être le fait de son supérieur immédiat. Actuellement, l'employé peut court-circuiter la chaîne hiérarchique et faire une divulgation au sommet de l'échelle, au commissaire [à l'intégrité du secteur public du Canada], en

suivant un processus très intimidant, alors que, parfois, cela devrait se faire simplement, auprès d'un gestionnaire d'une unité au sein du même ministère. Cela pourrait simplifier les choses et favoriser une culture de transparence, d'ouverture et de discussion franche. Plus les processus sont simples, plus il sera facile de régler les problèmes avant qu'ils ne s'amplifient. (p. 8)

*La possibilité au Conseil du Trésor d'établir des politiques relatives aux divulgations*

Le Projet de loi prévoit en outre que le Conseil du Trésor puisse établir des politiques relatives aux mécanismes de divulgation interne (art. 4.2 et 5.1). Cette disposition découle de la volonté d'uniformiser et d'établir des procédures de divulgation à l'interne claires et utiles pour les divulgateurs.

*La réitération de la protection de l'anonymat du fonctionnaire divulgateur et des témoins qui participent à des enquêtes*

Enfin, le Projet de loi prévoit que l'ISPC puisse communiquer l'identité du divulgateur et des témoins, seulement avec le consentement des personnes concernées (art. 37).

### 3.2.2 Concernant la protection contre les représailles

*L'élargissement de la définition de « représailles »*

Les représailles sont des mesures dommageables à l'encontre d'un fonctionnaire lanceur d'alerte qui a fait une divulgation protégée en vertu de la Loi. Parmi ces représailles, on retrouve traditionnellement les sanctions disciplinaires, la rétrogradation, le licenciement et toute mesure portant atteinte à l'emploi du fonctionnaire divulgateur ou à ses conditions de travail. Le Projet de loi vise à ajouter deux autres cas de figure à cette liste, soit le fait d'infliger au fonctionnaire un trouble émotionnel ou tout acte ou toute omission lui causant une blessure psychologique.

Lors de son témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, Pamela Forward, présidente de la *Whistleblowing Canada Research Society*, explique de quoi il en retourne :

Il est important de savoir qu'il existe de nouveaux renseignements – en fait, ce sont des renseignements qui circulent depuis longtemps et auxquels la population est maintenant plus sensible – selon lesquels ce type de comportement, cette intimidation et ce harcèlement causent des dommages réels au cerveau qui peuvent être observés par imagerie médicale. Cela change la donne pour les employeurs. Ils peuvent désormais être tenus responsables juridiquement. Il est possible de présenter les résultats d'une scintigraphie cérébrale en cas d'antécédents de harcèlement et d'intimidation et après avoir été congédié de la fonction publique ou de n'importe quelle autre organisation. (Forward, 2023, p. 16, trad. libre)

Des recherches scientifiques confirment les propos de Pamela Forward (voir McLoughlin et collab., 2020; Nolfé et collab., 2018).

*L'élargissement de la protection contre les représailles aux témoins d'actes répréhensibles*

Dans la LPFDAR de 2007, pour que les protections contre les représailles s'appliquent à un fonctionnaire divulgateur, elles doivent avoir été prises à son encontre à la suite d'une divulgation protégée ou qu'il ait collaboré de bonne foi à une enquête menée sur une divulgation. Le Projet de loi vise à ajouter d'autres cas de figure afin de protéger le fonctionnaire qui :

- a été témoin d'une divulgation protégée faite par un autre fonctionnaire;
- a collaboré avec un autre fonctionnaire relativement à une divulgation protégée;
- a été confondu avec un fonctionnaire divulgateur;
- est lié à un fonctionnaire se trouvant dans l'une des situations visées par cet article.

Cette disposition du Projet de loi étendra donc la protection contre les représailles aux témoins d'un acte répréhensible, comme dans le cas de l'agente et formatrice des services frontaliers ayant défendu le lanceur d'alerte Luc Sabourin, qui avait divulgué des situations de harcèlement, d'injustice et d'intimidation (Chambre des communes, 2023b, p. 2-3, témoignage de Julie Dion). Elle étendra la protection aussi

aux personnes qui sont prises à tort pour des lanceurs d'alerte :

La personne qui décide de divulguer un acte répréhensible peut, dans certains cas, vouloir préserver son anonymat. Autour d'elle, les gens de son milieu de travail ou ses supérieurs immédiats commencent à chercher qui a divulgué l'acte répréhensible. La chasse aux sorcières commence, mais on peut parfois accuser la mauvaise personne, qui pourrait alors subir des représailles. Cela soulève donc toute la question de protection des personnes qui sont prises à tort pour des lanceurs d'alerte. (Garon, 2023c, p. 6)

*La prolongation de la période durant laquelle une plainte en matière de représailles peut être déposée*

Selon la LPFDAR de 2007, la plainte pour représailles doit être déposée auprès du commissaire à l'intégrité public dans les 60 jours suivant la date où le plaignant en a eu connaissance. Le Projet de loi prolongera la période de 60 jours à 1 an (art. 10.1).

*L'ajout d'une obligation de prestation de soutien aux fonctionnaires divulgateurs*

Le Projet de loi vise aussi à ajouter, pour les administrateurs généraux, l'exigence de fournir un soutien plus substantiel aux divulgateurs (art. 5) :

Lorsqu'une personne porte plainte, nous voulons nous assurer qu'elle est correctement accompagnée par le système, avec des moyens logistiques qui ne sont pas coûteux, en ce sens qu'ils n'exigent pas de nouvelles allocations financières de la part du gouvernement. (Garon, 2023c, p. 7)

Comme l'expose le député Garon, ce soutien ne pourra pas être financier (p. ex., remboursement des frais judiciaires, indemnité, récompenses, etc.). En effet, comme mentionné plus haut, le Projet de loi a été présenté par un député d'un parti de l'opposition qui ne peut obtenir des fonds auprès du Conseil du Trésor pour couvrir les dépenses liées aux programmes et aux services gouvernementaux, sauf s'il obtient une recommandation royale de la part d'un ou d'une ministre.

*L'élargissement du mandat du vérificateur général du Canada*

Si une plainte contre les représailles concerne le Commissariat à l'intégrité du secteur public, le fonctionnaire ou l'ancien fonctionnaire peut désormais déposer celle-ci auprès du vérificateur général du Canada (art. 11).

Par contre, la possibilité d'un appel auprès du vérificateur général du Canada dans les cas de graves lacunes de gestion dans le secteur public n'a pas été retenue. Pourtant, cette proposition du Bloc québécois était logique, car « le vérificateur général a un ensemble de compétences uniques au sein de la machine gouvernementale, et il a un niveau d'indépendance unique également en ce qui concerne les graves lacunes de gestion » (Garon, 2023c, p. 4).

*La suppression de l'exigence selon laquelle les enquêtes effectuées par l'ISPC ne peuvent pas se chevaucher avec des enquêtes réalisées en vertu d'autres lois*

L'ISPC pourra désormais réaliser une enquête, malgré un potentiel chevauchement avec une enquête menée par une autre entité (art. 28 et 30). Toutefois, il ne peut obtenir des renseignements auprès du Service canadien du renseignement de sécurité, du Centre de la sécurité des télécommunications ni des Forces armées canadiennes. Dans ce cas, il doit mettre fin à cette partie de l'enquête (art. 29).

*L'accroissement des pouvoirs du TPFD*

Comme mentionné plus tôt, le fonctionnaire divulgateur pourra, dans l'année qui suit la date où il a eu connaissance des représailles, déposer une plainte auprès de l'ISPC. Ce dernier a 15 jours pour juger si la plainte est recevable ou non. Si le commissaire conclut que la plainte est recevable et qu'il y a des motifs raisonnables de croire à des représailles, il demande au TPFD de décider et d'ordonner des mesures de réparation et des sanctions disciplinaires à l'encontre de la personne ou des personnes qui ont exercé les représailles. Par contre, si le commissaire conclut plutôt qu'il n'y a pas de motifs de croire à des représailles, le fonctionnaire divulgateur pourra désormais demander directement au Tribunal de revoir le verdict du commissaire et de décider si des représailles ont été exercées à son égard (art. 19) :

Comme je le disais tout à l'heure, cela donnerait une chance supplémentaire aux lanceurs d'alerte de faire valoir leurs droits, une chance qui est moins coûteuse, plus rapide, moins dommageable pour leur carrière et qui, par ailleurs, facilite les processus au sein de l'appareil gouvernemental. (Garon, 2023c, p. 5)

*L'augmentation considérable des amendes maximales en cas de représailles*

Enfin, le Projet de loi augmente considérablement le montant des amendes maximales contre quiconque exerce des représailles contre un divulgateur ou dans le cadre d'une divulgation, fait sciemment une déclaration fautive ou trompeuse. Par mise en accusation, l'amende maximale est de 200 000 \$ et par procédure sommaire l'amende maximale est de 100 000 \$. Les peines d'emprisonnement demeurent toutefois les mêmes (art. 36).

### 3.2.3 Concernant la gouvernance de la LPFDAR

*L'examen régulier de la LPFDAR tous les 5 ans*

La LPFDAR de 2007 prévoyait un unique examen indépendant après l'entrée en vigueur. Le Projet de loi prévoit désormais un mécanisme de révision tous les cinq ans (art. 40, qui modifie l'art. 54) afin de faire évoluer la LPFDAR au rythme des nouvelles réalités sociales :

L'univers politique, les modes de gestion et la structure organisationnelle du gouvernement évoluent et c'est très important que la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles s'adapte continuellement et que ce soit inscrit dans la Loi. En soi, c'est une innovation importante, qui va nous mener à cette réflexion. Une fois qu'elle sera adoptée et appliquée, dans cinq ans, nous pourrions nous demander si l'environnement a changé de telle sorte que nous devons ajouter d'autres catégories. Ce mécanisme serait très salubre pour cette loi car, de toute évidence, sa mise à jour fait rarement partie des priorités. (Garon, 2023c, p. 8)

Cet examen vise à éviter la désuétude de la Loi ou son inefficacité. Dans un contexte où un premier examen de la LPFDAR s'est tenu en 2019, soit 12 ans après son adoption, au contraire de ce qui est prévu à la Loi, il serait judicieux que la prochaine révision suive effectivement ce calendrier quinquennal.

*Un mandat supplémentaire au commissaire à l'intégrité du secteur public*

Le Projet de loi prévoit également que l'ISPC puisse évaluer les mécanismes de divulgation interne à la demande de toute partie ou de sa propre initiative, ainsi que mener un examen sur la réception et le traitement des divulgations d'actes répréhensibles selon ces mécanismes (art. 24). L'ajout de ce mandat d'apprécier le travail des ministères et organismes publics visés par le régime fédéral encadrant les lanceurs d'alerte cherche vraisemblablement à uniformiser les pratiques et à simplifier les procédures de divulgation interne.

#### 4. Remarques et critiques sur le projet de loi C-290

##### 4.1 Quelques remarques préliminaires

La LPFDAR de 2007 a suscité de nombreuses critiques tant sur le plan national qu'international. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le *Government Accountability Project* a classé le régime fédéral de protection des lanceurs d'alerte au bas de la liste mondiale. Le modèle canadien de protection des lanceurs d'alerte de la fonction publique fédérale souffre manifestement d'un déficit de rationalité, en plus d'un déficit de légitimité. Il n'est plus adapté à la réalité des potentiels lanceurs d'alerte, qui ont perdu confiance dans le fonctionnement des mécanismes de divulgation et de protection prévus dans la Loi.

Un tel état de fait est préjudiciable pour l'ensemble de la société, étant donné que la LPFDAR est actuellement très peu utilisée par les fonctionnaires. Une expertise précieuse est perdue dans la détection des actes répréhensibles au sein de la fonction publique fédérale :

En effet, au bout de 15 ans, les résultats du système canadien de protection des lanceurs

d'alerte parlent d'eux-mêmes. Le commissaire à l'intégrité du secteur public n'a trouvé que 18 cas d'actes répréhensibles sur plus de 1 500 divulgations faites par des lanceurs d'alerte. Alors que 500 personnes ont déposé des plaintes de représailles, le tribunal mis en place pour traiter ces plaintes n'a jamais accordé de mesure de réparation (Johns, 2022, p. 9237).

Devant la réticence du gouvernement canadien actuel à procéder à une réforme approfondie de la LPFDAR, des membres de l'opposition ont été contraints d'adopter une approche gradualiste pour obtenir des modifications ciblées. Malgré ses limites, cette stratégie contribue à apporter quelques solutions aux situations d'injustice et d'insécurité récurrentes que vivent les lanceurs d'alerte du secteur public fédéral, tout en renforçant l'efficacité du modèle. Par conséquent, même si les modifications proposées à la LPFDAR ne sont pas parfaites, elles permettraient au Canada, si le Projet de loi entre en vigueur, d'atteindre une position un peu plus enviable sur le plan international.

Malheureusement, de nombreuses propositions d'amendements au Projet de loi ont été rejetées tout au long du processus d'examen et d'adoption. Pourtant, certaines de ces suggestions auraient été cruciales pour protéger plus efficacement les fonctionnaires divulgateurs du secteur public fédéral.

Par exemple, aucune disposition n'a été introduite pour renverser le fardeau de la preuve afin d'aider le lanceur d'alerte à démontrer devant le commissaire ou une autre instance qu'il a été victime de représailles de la part de son employeur à la suite d'une dénonciation. De plus, l'accompagnement financier et juridique des lanceurs d'alerte est toujours absent, de même que la possibilité de faire appel au Bureau du vérificateur général dans les cas de graves lacunes de gestion dans le secteur public.

Outre ces lacunes, mentionnons d'autres éléments pertinents à l'amélioration du cadre juridique fédéral encadrant les lanceurs d'alerte.

## 4.2 Critiques

### *L'élargissement de la LPFDAR au secteur privé*

Malgré les avancées proposées par le Projet de loi, une lacune majeure persiste dans le cadre juridique fédéral canadien : les lanceurs d'alerte issus du secteur privé ne bénéficient pas de l'application de la LPFDAR. Seul l'article 425.1 du *Code criminel*, qui prévoit une infraction pour l'imposition de mesures de représailles, peut être d'une quelconque utilité pour les lanceurs d'alerte provenant du secteur privé. Notons cependant que son application est sévèrement limitée par une multitude d'obstacles (Simard et collab., 2021).

Le gouvernement fédéral pourrait prendre l'exemple sur la loi française dite « Sapin 2 », un renforcement de la loi anticorruption. Cette législation permet aux employés des secteurs tant public que privé de divulguer un large éventail de conduites et d'actes répréhensibles (Lacroix, 2022).

En revanche, comme mentionné plus tôt, la protection des lanceurs d'alerte doit toutefois, en droit canadien, respecter le partage des compétences, notamment quant à l'harmonisation des protections contre les mesures de représailles avec le droit du travail. En d'autres mots, le régime fédéral canadien, pour ce qui est de l'élargissement de la LPFDAR au secteur privé, aurait avantage à consulter ses homologues provinciaux.

### *La définition d'« ingérence politique »*

L'ingérence politique a été ajoutée dans la définition des actes répréhensibles de la LPFDAR. Or, le gouvernement devra probablement tenter de définir ultérieurement par voie réglementaire ce que représente l'ingérence politique dans l'administration publique, ce qui n'est pas en soi une chose aisée, surtout lorsque certains se questionnent sur la politisation des rapports politico-administratifs (Juillet, 2018).

Il faudra suivre les travaux de la Commission d'enquête sur l'ingérence étrangère dans les processus électoraux et les institutions démocratiques fédérales, qui pourraient être utiles pour brosser un portrait subsidiaire de l'ingérence politique.

### *La procédure de divulgation*

Malgré la suppression de quelques termes « flous » ou difficiles à interpréter dans le libellé de la Loi, le Projet de loi ne précise pas particulièrement les circonstances pouvant ouvrir la voie à une divulgation publique. En quoi consiste un « risque imminent pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement »?

### *La gouvernance de la LPFDAR*

Plusieurs lacunes sont toujours perceptibles quant à la gouvernance de la LPFDAR. D'abord, le simple fait qu'un premier examen de la Loi ait pris 12 ans illustre la difficulté de réviser les instruments formant le système d'intégrité publique fédéral canadien. La désuétude du régime juridique encadrant les lanceurs d'alerte – en plus de son inefficacité patente depuis son adoption – est un risque réel, en l'absence d'une volonté claire des gouvernements pour une protection des lanceurs d'alerte et pour l'importance de l'intégrité des institutions publiques fédérales.

Par ailleurs, plusieurs observateurs estiment qu'il est difficile d'avoir complètement confiance dans les enquêtes menées dans le cadre de la LPFDAR pour déterminer l'existence ou non d'un acte répréhensible, car les personnes sélectionnées en tant que commissaires à l'intégrité du secteur public ont souvent fait carrière en tant que fonctionnaires du gouvernement. Dans un contexte où le Projet de loi conférerait à cette fonction des pouvoirs encore plus importants en matière de divulgation et de protection contre les représailles, ces observateurs craignent que le commissaire ne dispose pas de l'indépendance et du recul nécessaires pour prendre une décision de manière impartiale :

De nos conversations avec des lanceurs d'alerte et des juristes au niveau international qui travaillent à de tels régimes, il est ressorti que la nomination des commissaires finit souvent par faire qu'on nomme quelqu'un qui vient de l'appareil d'État et qui risque d'y retourner. Il a été déterminé que c'était un problème. Le projet de loi n'y fait pas référence expressément, mais, lors de la nomination des commissaires, le gouvernement doit

être très attentif à cet aspect. Le projet de loi actuel prévoit, dans le cas d'actes graves de mauvaise gestion allégués, le recours au vérificateur général, qui est indépendant et en qui on a entièrement confiance pour les questions de finances et de gestion (Garon, 2023c, p. 5).

## Conclusion

Pour terminer, au-delà du Projet de loi et du régime juridique encadrant les lanceurs d'alerte, le défi le plus prégnant à notre avis réside dans la complémentarité des institutions œuvrant en matière d'intégrité publique sur la scène fédérale. En effet, bien que la possibilité d'un chevauchement d'enquêtes soit mise de l'avant par le Projet de loi, la réflexion sur la complémentarité et la coordination des différents dispositifs de lutte contre les actes répréhensibles et la corruption n'a pas été amorcée<sup>12</sup>. La *Loi sur la responsabilité* de 2006 constituait en ce

sens une tentative de vision intégrée de l'intégrité des institutions publiques. Depuis, aucune réflexion de fond n'est présente en pareille matière et les réformes suivent toujours une tangente gradualiste, c'est-à-dire qu'elles suivent la dynamique d'événement-réaction-réforme expliquée plus tôt. Le dépôt du Projet de loi par un député de l'opposition est emblématique d'un certain désintérêt des gouvernements pour l'intégrité publique et pour sa protection.

Au même titre que notre proposition détaillée pour le régime provincial québécois sur les lanceurs d'alerte dans ce numéro de la revue, nous sommes d'avis qu'une commission parlementaire en intégrité publique pourrait se charger d'étudier les rapports annuels, spéciaux et de mise en œuvre des organismes œuvrant dans ce domaine. Cela permettrait une reddition de comptes plus systématique des hauts fonctionnaires du Parlement ainsi qu'une analyse plus englobante et intégrative des différentes lois en intégrité publique.

## REMERCIEMENTS

*Nous remercions chaleureusement Monsieur Patrick Taillon, professeur titulaire à la faculté de droit à l'Université Laval, pour sa relecture attentive et ses judicieuses remarques. Les auteurs demeurent toutefois les seuls responsables du contenu de cet article.*

## NOTE DES AUTEURS

La présente publication ne constitue pas un avis juridique. Les informations fournies sont à titre informatif seulement et ne doivent pas être interprétées comme des conseils juridiques. Pour des questions spécifiques relatives à des situations légales, veuillez consulter un professionnel du droit.

## NOTES

- 1 La Loi a été modifiée par la Loi sur la responsabilité en 2006, soit avant même son entrée en vigueur. Voir la suite de l'article pour le contexte.
- 2 Selon le Rapport annuel sur la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles de 2022-2023 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : « En 2022-2023, 152 fonctionnaires ont effectué 246 divulgations internes concernant 356 allégations d'actes répréhensibles. En comparaison, en 2021-2022, 194 fonctionnaires ont fait 178 divulgations internes concernant 381 allégations d'actes répréhensibles. » (SCT, 2023, p. 3) « En 2022-2023, 50 allégations ont été examinées dans le cadre des 20 enquêtes officielles closes au 31 mars 2023. De ce nombre, 21 allégations ont mené à un constat d'acte répréhensible et 14 allégations ont donné lieu à la prise de mesures correctives [...]. Dans le cas de deux des allégations ayant donné lieu à des mesures correctives, aucun acte répréhensible n'a été constaté. Ainsi, 12 allégations d'actes répréhensibles ont donné lieu à un constat d'actes répréhensibles et à la prise de mesures correctives. » (SCT, 2023, p. 9)
- 3 Outre le Commissariat à l'intégrité du service public, qui sera présenté subséquemment, mentionnons le Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique, le Commissariat à l'information, le Commissariat aux langues officielles et le Commissariat au lobbying, pour ne nommer que ces institutions.
- 4 Voir *Globe and Mail c. Canada* (Procureur général), 2010 CSC 41.
- 5 Lévesque et Le Breton-Prévost (2023) écrivent à ce sujet que « la Loi sur la responsabilité, en raison de son importance et de la diversité des mesures qu'elle comporte, est probablement ce qui se rapproche le plus d'une stratégie cohérente,

multifacette et planifiée en matière d'intégrité et d'éthique publique au palier fédéral » (p. 45). Voir également, sur le même constat, Jutras et Boisvert (2011).

- 6 D'après le sens du terme employé par le Comité, se dit de dossiers dont la gestion a été compromise par des facteurs tels que la négligence.
- 7 Fondée en 1947, l'International Bar Association est une organisation internationale qui comprend des avocats, des cabinets, etc. Elle a pour mission d'influencer la réforme du droit international et l'avenir de la profession juridique dans le monde. Fondée en 1977, le Government Accountability Project est une organisation non partisane américaine de protection et de représentation des lanceurs d'alerte.
- 8 Bien que la Norvège, comme les autres pays nordiques, ne dispose pas de mesures aussi contraignantes que les autres pays de l'OCDE en matière d'intégrité publique, il ne faut toutefois pas sous-estimer sa bonne performance en cette matière. La variable culturelle doit être considérée, car ce sont les mécanismes de transparence publique et de liberté de la presse qui sont les bases de son système de lutte contre la corruption et les manquements éthiques des élus et des fonctionnaires (Lacroix, 2022).
- 9 Le Whistleblowing International Network s'est joint à 15 autres organisations nationales et internationales, dont le Centre for Free Expression (canadien), pour faire cette demande au Parlement canadien.
- 10 Pour un résumé succinct des principes applicables en la matière, voir Brun et ses collègues (2014, paragr. VI-2.116 à VI-2.119).
- 11 À l'inverse, la Cour suprême du Canada a défini la mauvaise foi comme étant une faute intentionnelle (avec la preuve de l'intention de nuire ou la malice) ou une faute lourde (l'imprudence ou l'incurie grave). Voir *Finney c. Barreau* du Québec, 2004 CSS 36.
- 12 Il existe effectivement des connexions avec d'autres lois qui n'ont pas été établies et qui risquent, dans certaines circonstances, de neutraliser les effets des modifications de la LPFDAR. À titre d'exemple, comme le soulignait le professeur Florian Martin-Bariteau dans une conférence prononcée au Centre de droit public de l'Université de Montréal le 22 mars 2022, le projet de loi C-4 Loi portant mise en œuvre de l'Accord entre le Canada, les États-Unis d'Amérique et les États-Unis mexicains, qui a reçu la sanction royale en mars 2020, pourrait quelque peu brouiller les cartes. Il modifie le Code criminel canadien afin que certaines infractions deviennent de nature criminelle à l'égard des secrets industriels, y compris la communication et la divulgation des secrets industriels par la supercherie, par le mensonge ou par autres moyens dolosifs (art. 391.1). Une personne reconnue coupable est passible d'un emprisonnement maximal de 14 ans. Cet article a été ajouté au Code criminel afin de se conformer aux exigences du nouvel Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM).

## RÉFÉRENCES

- Bégin, L. et Boisvert, Y. (2018). La (difficile) rencontre de l'éthique et du politique : une analyse du cas canadien. *Revue de droit public et de science politique*, 2, 387-406. <https://www.labase-lexenso.fr/revue-du-droit-public/RDP2018-2-005>
- Bosc, M. et Gagnon, A. (dir.). (2017). *La procédure et les usages de la Chambre des communes*. Chambre des communes du Canada. [https://www.noscommunes.ca/procedure/procedure-et-les-usages-3/ch\\_21\\_2-f.html#21-2-2](https://www.noscommunes.ca/procedure/procedure-et-les-usages-3/ch_21_2-f.html#21-2-2)
- Bron, I. G. et Hutton, D. (2022, 2 février). *Evaluation criteria for protection of whistleblowers: A guide for legislation and policy*. Centre for Free Expression. <https://cfe.torontomu.ca/publications/evaluation-criteria-protection-whistleblowers-guide-legislation-and-policy>
- Bronskill, J. (2022, 24 décembre). Un groupe de lanceurs d'alerte dénonce un examen fédéral. *L'actualité*. <https://lactualite.com/actualites/un-groupe-de-lanceurs-dalerte-denonce-un-examen-du-federal>
- Brun, H., Tremblay, G. et Brouillet, E. (2014). *Droit constitutionnel* (6<sup>e</sup> éd.). Yvon Blais.
- Chambre des communes du Canada. (2023a). *Procès-verbal du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* [Réunion 63]. Chambre des communes du Canada. <https://www.noscommunes.ca/documentviewer/fr/44-1/OGGO/reunion-63/proces-verbal>
- Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO). (2017). *Renforcer la protection de l'intérêt public dans la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* [Rapport]. Chambre des communes du Canada. <http://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/OGGO/Reports/RP9055222/oggorp09/oggorp09-f.pdf>

- Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (ISPC). (2021). *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Gouvernement du Canada. <https://www.psic-ispcc.gc.ca/fr/loi-sur-la-protection-des-fonctionnaires-divulgateurs-dactes-reprehensibles>
- David-Pelletier, J. (2022, 29 novembre). Les lanceurs d'alerte : un nouveau groupe d'experts pour éclairer le gouvernement fédéral. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1937184/groupe-expert-lanceurs-alerte-ottawa>
- Devine, T. (2015, 25 novembre). *Pratiques exemplaires internationales en matière de politiques sur la dénonciation*. Government Accountability Project. [https://www.noscommunes.ca/content/Committee/421/OGGO/WebDoc/WD8991016/421\\_OGGO\\_reldoc\\_PDF/DevineTom-f.pdf](https://www.noscommunes.ca/content/Committee/421/OGGO/WebDoc/WD8991016/421_OGGO_reldoc_PDF/DevineTom-f.pdf)
- Feinstein, S. et Devine, T. (dir.). (2021). *Are whistleblowing laws working? A global study of whistleblower protection litigation*. International Bar Association et Government Accountability Project. <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=49c9b08d-4328-4797-a2f7-1e0a71d0da55>
- Forget, C. et Hurtubise-Loranger, É. (2008, 5 novembre). *La dénonciation dans le secteur public fédéral* [Publication n° 2008-63-F]. Bibliothèque du Parlement. <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2008-63-f.pdf>
- Forward, P. (2023, 19 avril). *Témoignages du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* [N° 61]. Chambre des communes du Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/OGGO/Evidence/EV12348831/OGGOEV61-F.PDF>
- Garon, J.-D. (2022, 2 novembre). *Débats de la Chambre des communes : compte rendu officiel, 151(123)*. Chambre des communes du Canada. <https://www.noscommunes.ca/Content/House/441/Debates/123/HAN123-F.PDF>
- Garon, J.-D. (2023a, 26 octobre). *Débats de la Chambre des communes : compte rendu officiel, 151(240)*. Chambre des communes du Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/House/441/Debates/240/HAN240-F.PDF>
- Garon, J.-D. (2023b, 13 décembre). *Débats de la Chambre des communes : compte rendu officiel, 151(267)*. Chambre des communes du Canada. <https://www.noscommunes.ca/Content/House/441/Debates/267/HAN267-F.PDF>
- Garon, J.-D. (2023c, 19 avril). *Témoignages du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* [N° 61]. Chambre des communes du Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/OGGO/Evidence/EV12348831/OGGOEV61-F.PDF>
- Gomery, J. H. (2005). *Qui est responsable? : rapport factuel de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires*. Gouvernement du Canada. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.632332/publication.html>
- Hutton, D., Bron, I. et Brill-Edwards, M. (2024, 27 mars). *Briefing Note Submitted to the PSDAP Review Task Force*. Centre for Free Expression at The Creative School, Toronto Metropolitan University. <https://cfe.torontomu.ca/policy-submissions/briefing-note-submitted-psdpa-review-task-force>
- Johns, G. (2022, 2 novembre). *Débats de la Chambre des communes : compte rendu officiel, 151(123)*. Chambre des communes du Canada. <https://www.noscommunes.ca/Content/House/441/Debates/123/HAN123-F.PDF>
- Juillet, L. (2018). Vers une politisation des rapports politico-administratifs dans les démocraties anglo-saxonnes? *Éthique publique*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3571>
- Jutras, M. et Boisvert, Y. (2011). Le dossier de l'éthique au gouvernement fédéral canadien : entre discours, structures et scandales. Dans Y. Boisvert (dir.), *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale : quelle place pour l'éthique?* (p. 53-106). PUQ.
- Lacroix, A. (dir.), avec la collab. de Bégin, L., Bélanger, C.-É., Boisvert, Y. et Brady, J.-P. (2022). *Éthique et intégrité du service public*. PUQ.
- Lévesque, P. et Le Breton-Prévost, C. (2023). Tour d'horizon de l'encadrement juridique en matière d'intégrité publique. Dans Barreau du Québec, *Développements récents en matière d'intégrité publique (2023)* (p. 3-58, vol. 529). Yvon Blais. <https://edoctrine.ca/jq.ca/developpements-recents/529/c-17ed8b63-f3a7-4f8e-93c2-844abe45d657>
- Loi constitutionnelle de 1867* (R.-U.), 30 & 31 Vict., chap. 3, reproduite dans LRC 1985, annexe II, n° 5.

- Martin-Bariteau, F. (2022, 30 mars). *Les acteurs de la justice : les lanceurs d'alerte* [Communication orale]. Les soirées de la justice : les acteurs de justice face aux changements et à l'innovation. Centre de recherche et droit public, Université de Montréal. <https://www.crdp.umontreal.ca/nouvelles/2022/01/09/les-acteurs-de-la-justice-les-lanceurs-dalerte>
- Martin-Bariteau, F. et Newman, V. (2018, février). *La dénonciation au Canada : un rapport de synthèse des connaissances* [Document de travail n° 2018-07]. Faculté de droit, Université d'Ottawa. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3111851>
- McLoughlin, L. T., Shan, Z., Broadhouse, K. M., Lagopoulos, J., Winks, N. et Hermens, D. F. (2020). Elucidating the neurobiology of cyberbullying using functional magnetic resonance imaging (fMRI): A hypothesis. *Aggression and Violent Behavior, 50*, 101360. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.101360>
- Myers, A. (2024, 31 janvier). *Bill C-290 joint letter*. Whistleblowing International Network. <https://cfe.torontomu.ca/page/bill-c-290-joint-letter>
- Nolfe, G., Cirillo, M., Iavarone, A., Negro, A., Garofalo, E., Cotena, A., Lazazzara, M., Zontini, G. et Cirillo, S. (2018). Bullying at workplace and brain-imaging correlates. *Journal of Clinical Medicine, 7*(8), 200. <https://doi.org/10.3390/jcm7080200>
- O'Bomsawin, F. et Marcoux, L. (2014). La divulgation d'actes répréhensibles. Dans Conférence des arbitres du Québec, *Les cahiers de la Conférence des arbitres du Québec : débats d'actualité* (p. 79-108). Wilson & Lafleur.
- Presse canadienne. (2022, 24 décembre). Lanceurs d'alerte : un comité qui conseillera le gouvernement fédéral est critiqué. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/rci/fr/nouvelle/1944311/whistleblowing-canada-mona-fortier-conseil-du-tresor>
- Reid, H. (2023). *Dictionnaire de droit québécois et canadien* (6<sup>e</sup> éd.). Wilson & Lafleur. <https://dictionnaires.cajj.qc.ca/recherche#t=dictionnaire&sort=relevancy&m=dico&dico=dictionnaire-reid-6>
- Roche, M.-A. (2023, 19 avril) *Témoignages du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* [N° 61]. Chambre des communes du Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/OGGO/Evidence/EV12348831/OGGOEV61-F.PDF>
- Sasseville, A. et Samoisette Fournier, G. (2017). L'employé sonneur d'alarme dans la lutte contre la corruption : outil efficace ou obstacle à la gestion des ressources humaines. Dans Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail* (2017) (p. 41-71, vol. 429). Yvon Blais. <https://edoctrine.cajj.qc.ca/developpements-recents/429/368936010>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). (2023). *Rapport annuel sur la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles de 2022-2023*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/protection-divulgateurs/rapport-annuel-loi-protection-fonctionnaires-divulgateurs-actes-reprehensibles-2022-2023.html>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Québec. (2020). *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : rapport sur la mise en œuvre de la Loi*. Gouvernement du Québec. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Loi\\_divulgation\\_actes\\_reprehensibles.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Loi_divulgation_actes_reprehensibles.pdf)
- Simard, J., Desjardins, F. et Morency, M.-A. (2021). La protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec : un état des lieux. *Organisations & Territoires, 30*(2), 101-128. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1355>
- Statistique Canada. (2023). *Confiance à l'égard des institutions*. Gouvernement du Canada. <https://www160.statcan.gc.ca/good-governance-saine-gouvernance/institutions-fra.htm>

Annexe 1

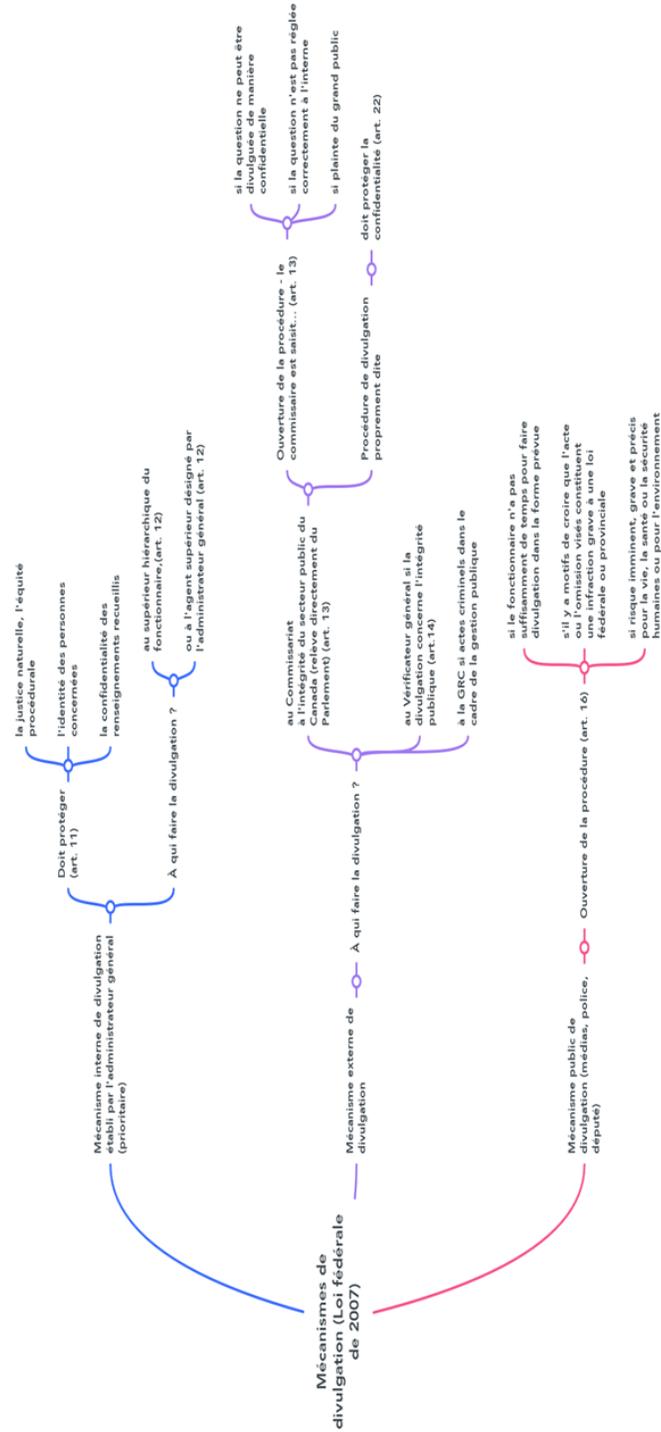


Schéma des trois canaux pour divulguer un acte répréhensible prévus dans la LPFDAR de 2007

Annexe 2 :

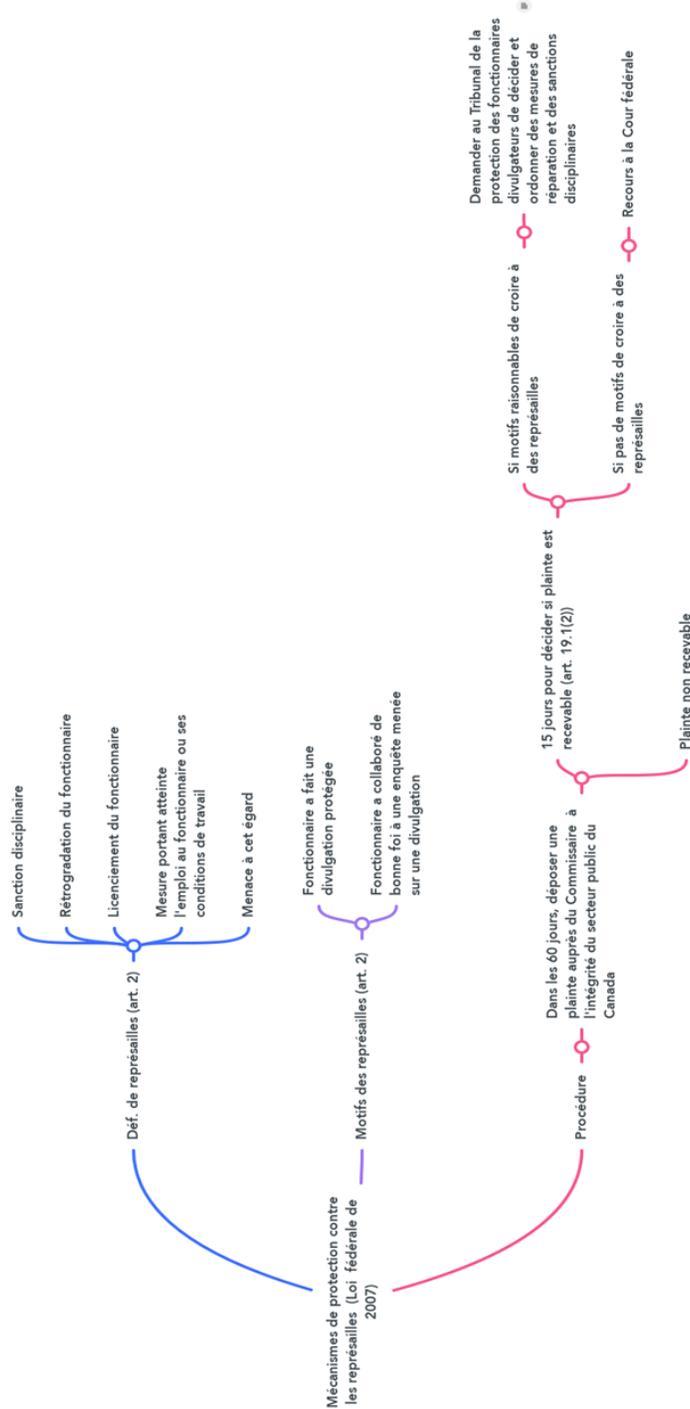


Schéma des mécanismes de protection contre les représailles de la LPFDAR de 2007

Annexe 3 :

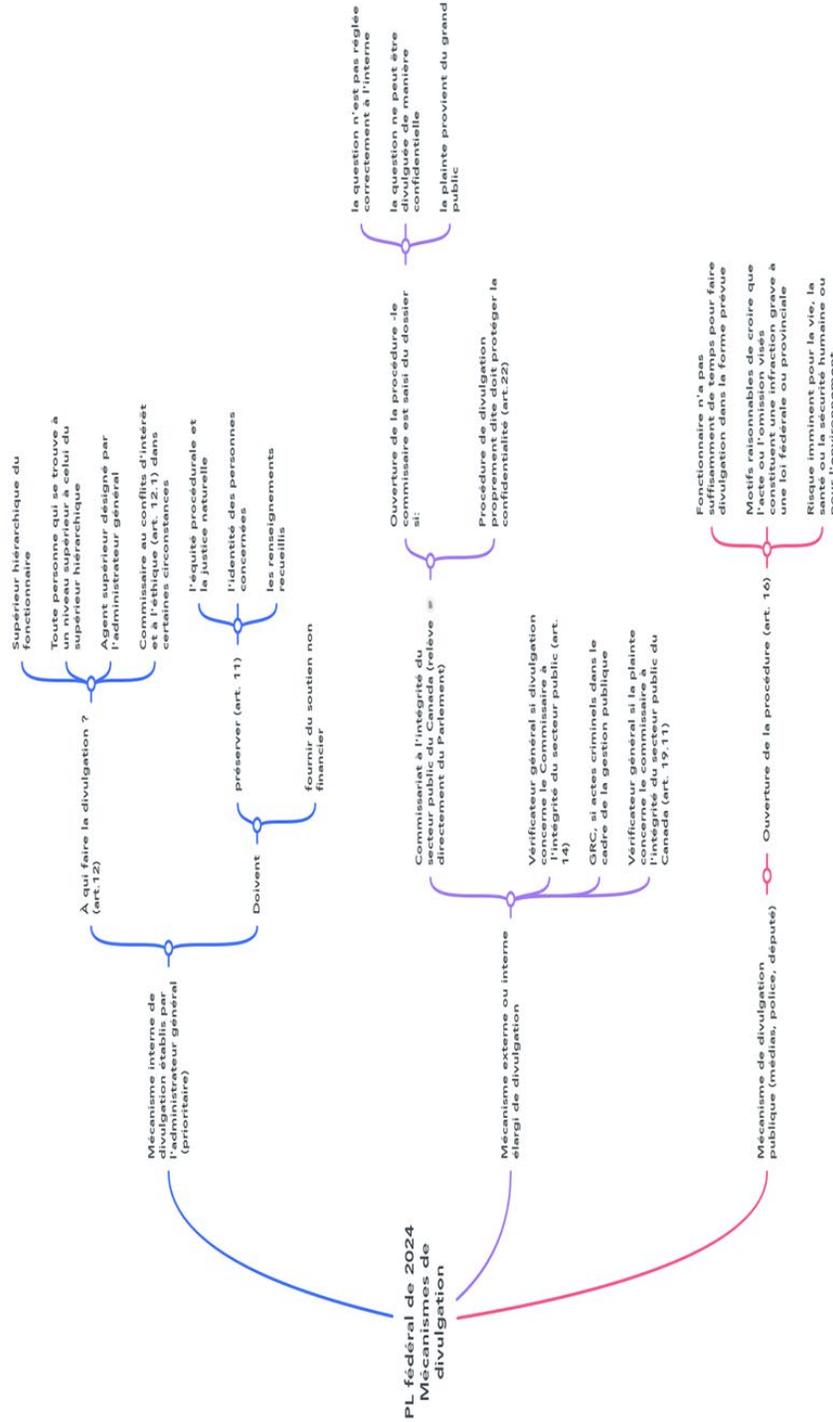


Schéma des mécanismes de divulgation du projet de loi C-290 de 2024

Annexe 4 :

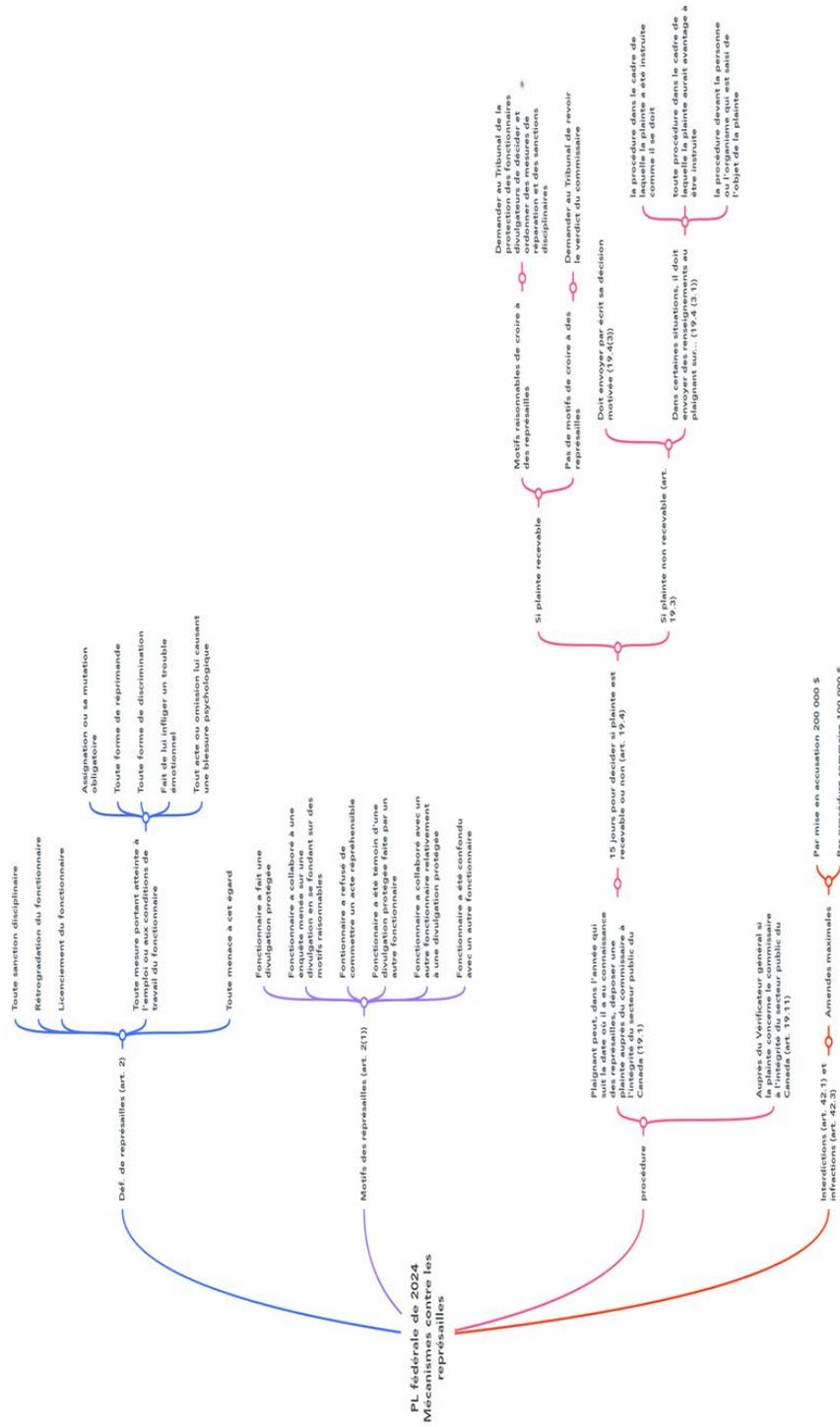


Schéma des mécanismes de protection contre les représailles du projet de loi C-290 de 2024

## Dossier spécial

## Les deux problèmes publics de l'affaire Robert

France Aubin<sup>a</sup>, Sébastien Houle<sup>b</sup>, Jeanne Simard<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1804>

**RÉSUMÉ.** L'article revient sur le premier cas de divulgation à avoir été traité par le Protecteur du citoyen après l'adoption de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP) : l'affaire Robert. Abordant l'affaire dans la perspective de la sociologie politique des problèmes publics, l'article montre qu'il s'agit non pas d'un, mais de deux problèmes publics : celui de l'ingérence du secteur privé dans la recherche publique et celui de la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles. Après un retour sur les différentes solutions proposées aux deux problèmes, nous soulignons le rôle déterminant des médias avant de proposer quelques réflexions sur le projet de loi n° 53 *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*, adopté récemment, en mai dernier.

**Mots clés :** Affaire Robert, lancement d'alerte, divulgation, LFDAROP, problème public

**ABSTRACT.** *The article goes back to the first disclosure case to have been handled by the Public Protector after the adoption of the "Act to facilitate the disclosure of wrongdoings relating to public bodies": the Louis Robert affair. Approaching the case from the perspective of the construction of social problems, the article shows that it is not one, but two public problems: that of the interference of the private sector in public research and that of the protection of whistleblowers against reprisals. After a review of the different solutions proposed to the two problems, we highlight the determining role of the media before offering some thoughts on "Bill 53 An Act to enact the Act respecting protection against reprisals related to the disclosure of wrongdoings and to amend other legislative provisions", adopted in May 2024.*

**Keywords:** *Louis Robert affair, whistleblowing, disclosure, disclosure Act, social problem*

## Introduction

L'affaire Robert est le premier cas de divulgation à avoir été traité par le Protecteur du citoyen dans le cadre de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, chap. D-11.1) (ci-après, « LFDAROP »). C'est donc un précédent extrêmement important. En effet, on sait que la trajectoire de l'affaire Robert a été prise en compte au moment d'évaluer la LFDAROP<sup>1</sup>, puis de proposer en 2024 le projet de loi n° 53 visant à améliorer la divulgation et la protection des divulgateurs contre les représailles. La commission parlementaire qui a

porté sur le projet de loi y a d'ailleurs fait souvent référence (Assemblée nationale du Québec, 2024a).

Le présent article aborde l'affaire Robert dans la perspective théorique de la sociologie des problèmes publics (Neveu, 2015, 2022). Après un bref retour factuel, nous présenterons l'approche retenue, les deux problèmes publics de l'affaire Robert (soit celui de l'ingérence du privé dans la recherche publique et celui de la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles), puis rappellerons les grandes lignes des solutions respectivement proposées aux deux problèmes. Avant de conclure, nous inviterons le lecteur

<sup>a</sup> Professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Chaire de recherche France-Québec sur les enjeux contemporains de la liberté d'expression (COLIBEX)

<sup>b</sup> Professionnel de recherche à l'Université du Québec à Trois-Rivières, COLIBEX

<sup>c</sup> Professeure à l'Université du Québec à Chicoutimi, Laboratoire de recherche et d'intervention sur la gouvernance des organisations (LARIGO)

à réfléchir à l'importance du rôle des médias dans cette affaire.

## 1. L'affaire Robert

### 1.1 Les faits

L'affaire Robert tire son nom de l'agronome Louis Robert. À l'emploi du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) pendant plus de 30 ans, M. Robert observe que « les années passent et [que] les tentatives de “court-circuiter” son travail se multiplient » (Robert, 2021, p. 26). Il constate que « les entreprises qui proposent des produits fertilisants et des pesticides avaient [ont] la mainmise sur une partie de notre agriculture » (Robert, 2021, p. 13). Il fait part de cet état de choses à ses patrons à quelques reprises, sans observer de changements.

À l'automne 2017, s'appuyant sur la procédure de la LFDAROP, adoptée par l'Assemblée nationale du Québec quelques mois plus tôt, M. Robert procède à une divulgation à l'interne. Il s'adresse donc à la personne responsable du suivi des divulgations (RSD) de son ministère pour signaler l'ingérence des entreprises privées dans la recherche publique sur l'usage des pesticides en agriculture et les problèmes de gestion au sein du Centre de recherche sur les grains (CÉROM), un OBNL largement financé par les fonds publics qui intervient auprès du MAPAQ et qui défend « des intérêts incompatibles avec l'intérêt public » (Robert, cité par Champagne, 2024, paragr. 3). Devant la fin de non-recevoir du MAPAQ<sup>2</sup>, qui déclare ne pas avoir observé d'acte répréhensible « au sens de la loi » (Geneviève Masse, sous-ministre adjointe, citée par Gerbet, 2019b, s. p.), et le bris apparent de confidentialité dont il a fait l'objet, M. Robert porte sa divulgation dans les médias au printemps 2018.

Six mois après la publication de reportages dans *Le Devoir* et sur le site de Radio-Canada sur les problèmes du CÉROM, Louis Robert est suspendu en septembre 2018 pendant une période excédant largement les délais fixés par sa convention collective (4 mois plutôt que 30 jours), puis congédié en janvier 2019. Le 1<sup>er</sup> février 2019, le Protecteur du citoyen entreprend une enquête sur le processus de divulgation du MAPAQ en vertu de la LFDAROP et

dépose son rapport le 13 juin de la même année. Le 14 juin, M. Robert reçoit des excuses officielles du premier ministre François Legault, puis, le lendemain, du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, André Lamontagne. Après négociation, il est réintégré dans ses fonctions avec compensation financière en août 2019<sup>3</sup>.

## 2. Cadre théorique

Comme nous l'avons déjà indiqué, le cadre théorique avec lequel nous travaillons est celui de la sociologie politique des problèmes publics. Pour le dire dans les termes du sociologue français Erik Neveu, qui a fait connaître la tradition de recherche des *social problems* au public francophone, « un problème public naît de la conversion d'un fait social en objet de préoccupation et de débat, éventuellement d'action publique » (Neveu, 2015 p. 7). C'est une approche qui permet d'aborder la transformation de faits sociaux, voire de faits divers en « problèmes publics ». Cette transformation est aussi appelée « trajectoire d'un problème public ».

Un problème devient public lorsque des entrepreneurs de cause<sup>4</sup> s'en saisissent en vue de le circonscrire, puis d'y proposer une solution politique, par exemple en adoptant une loi ou un règlement<sup>5</sup>. Les problèmes publics sont donc « construits » dans un espace-temps où existent « une configuration culturelle et des réseaux de pouvoirs et d'institutions singuliers » (Neveu, 2015, p. 9).

Un problème n'est pas intrinsèquement public : des enjeux importants existent sans qu'il soit possible d'en faire (immédiatement) des objets de débat. C'est le cas notamment lorsque les potentiels entrepreneurs de cause ne disposent pas des ressources nécessaires pour y intéresser les médias ou pour documenter leur dossier. Au nombre de ces ressources, on compte l'expertise et la maîtrise des outils de communication, y compris rhétoriques. Les personnes qu'on appelle les sans-voix sont celles qui précisément n'arrivent pas à faire entendre leurs enjeux propres dans l'espace public et qui ont besoin que des entrepreneurs de cause aguerris puissent prendre le relais.

## 2.1 La construction d'un problème public

Neveu distribue la construction d'un problème public en cinq opérations, qu'il inscrit dans un « séquençage pédagogique » : identifier, cadrer, justifier, populariser et mettre en politique publique. Il ne faut pas voir ces opérations comme des « étapes » : elles ne se succèdent pas toujours chronologiquement : « Des courts-circuits existent. Des opérations se télescopent, d'autres sont négligées, leur chronologie fluctue » (Neveu, 2015, p. 17). Dans le cadre du présent article, nous mettrons l'accent sur les opérations d'identification et de mise en politique, que nous allons brièvement décrire<sup>6</sup>.

### *Identifier*

La première opération est à notre avis la plus riche, mais aussi celle dont les frontières sont les plus floues par définition. L'opération consiste à identifier le « problème », qui n'est alors souvent qu'en devenir. En effet, un fait social peut être interprété de différentes manières. La causalité sous-jacente varie selon les entrepreneurs de cause qui s'en emparent, de sorte que le problème de l'un peut être vu comme l'un des éléments de contexte de l'autre<sup>7</sup>. Au surplus, les problèmes liés au lancement d'alerte dans l'espace public combinent souvent au moins deux problèmes publics : celui convoqué par l'alerte et celui de la protection du lanceur d'alerte contre les représailles (un problème maintes fois identifié). L'affaire Robert renvoie ainsi à deux problèmes publics : celui de l'ingérence du secteur privé dans la recherche publique (l'objet même de l'alerte) et celui de la protection des fonctionnaires divulgateurs contre les représailles.

Aux différentes identifications du problème correspondent donc différents entrepreneurs de cause. L'opération *identifier* porte ainsi à la fois sur la cause ou le problème public en devenir et sur les personnes susceptibles de les porter. Plus simplement, on peut noter comme Neveu (2015, 2022) que ce sont précisément ces entrepreneurs de cause qui identifient les problèmes. Neveu distribue les entrepreneurs de cause en six groupes : les intellectuels, les mouvements sociaux, les groupes d'intérêt, les médias, les partis politiques et les administrations (les fonctionnaires).

Les deux problèmes publics de l'affaire Robert seront cadrés de différentes manières au cours de leur trajectoire respective. La divulgation de Louis Robert sera vue comme un manque de loyauté ou, au contraire, comme un acte héroïque, à l'instar de nombreux cas de lancement d'alerte (Aubin et Houle, 2024).

### *Mettre en politique*

Arrivant habituellement à la fin de la construction<sup>8</sup>, la mise en politique d'une solution au problème peut prendre différentes formes : adoption ou abrogation d'un règlement ou d'une loi, création et financement d'un programme, tenue d'une commission d'enquête, création d'une structure dédiée, etc.

Dans l'affaire Robert, elle se traduira notamment par une révision de la LFDAROP de 2016, par la tenue d'une commission parlementaire sur l'usage des pesticides et par la révision (entreprise, puis interrompue) de la *Loi sur les agronomes* (RLRQ, chap. A-12). Nous y reviendrons plus longuement au moment de discuter des solutions.

## 2.2 Une affaire

Une « affaire » peut être vue comme un type particulier de « problème public », qui remonte aux affaires Calas, La Barre et Dreyfus<sup>9</sup>. Elle procède d'un renversement d'accusation qui la distingue du scandale (Boltanski et Claverie, 2007). Ainsi l'accusé du départ devient-il la victime du plaignant, ou à tout le moins d'une injustice qui soulève l'indignation publique.

L'affaire Robert illustre parfaitement cette caractéristique : d'abord accusé, puis sanctionné pour un manquement allégué à son devoir de loyauté envers le ministère dont il était à l'emploi, Louis Robert finit par recevoir des excuses officielles du premier ministre du Québec, puis du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, avant d'être réintégré dans ses fonctions et de recevoir une compensation financière.

### 3. L'affaire Robert : les deux problèmes publics

Comme nous l'avons déjà suggéré, les affaires liées au lancement d'alerte donnent souvent lieu à la construction relativement simultanée de deux problèmes. Dans le cadre de l'affaire Robert, les deux problèmes se synchronisent au moment de la médiatisation : d'un côté, on réclame la réintégration de l'agronome au MAPAQ et, de l'autre, on réclame une commission parlementaire sur l'usage des pesticides.

Outre les reportages d'abord publiés dans *Le Devoir* et dans les médias de Radio-Canada sur l'ingérence du privé dans la recherche publique et les problèmes de gestion du MAPAQ, Louis Robert souligne l'importance du reportage diffusé le 10 novembre 2018 – alors qu'il était suspendu depuis plusieurs semaines – à l'émission de Radio-Canada *La semaine verte* portant sur son travail d'agronome :

La teneur du reportage, qui relatait mon travail de vulgarisation en santé du sol, et la synchronisation de sa diffusion en ont fait la référence visuelle pour quiconque (journalistes, chroniqueurs, grand public) désirait en savoir plus sur le désormais fameux « agronome lanceur d'alerte ». De façon plus générale, l'émission a permis à un très grand nombre de connaître la nature et le bien-fondé du travail de l'agronome pour l'intérêt public, ce qui justifiait mal qu'on veuille le faire taire. (Robert, 2021, p. 21).

#### 3.1 Le problème d'ingérence du secteur privé dans la recherche publique au sein du MAPAQ

Sur le plan chronologique, on peut poser que le premier problème public est celui de l'objet même de l'alerte lancée par Louis Robert (c.-à-d. l'« acte répréhensible divulgué »), donc de l'ingérence du secteur privé dans la recherche publique en matière d'utilisation des pesticides ainsi que la gestion du CÉROM, un organisme partenaire du MAPAQ financé majoritairement par des fonds publics.

La gestion du CÉROM est critiquée en bonne partie parce qu'on tente d'y museler les chercheurs et les agronomes affectés au transfert technologique (de la science à la ferme), comme M. Robert (Robert,

2021). Cette tentative de musèlement peut être vue bien entendu, comme ce qui annonce le second problème public, à savoir les représailles exercées à l'endroit des lanceurs d'alerte.

#### 3.2 Le problème de la protection des « fonctionnaires divulgateurs » (lanceurs d'alerte) contre les représailles au sein du MAPAQ

Le second problème est donc celui de la protection des « fonctionnaires divulgateurs » au sein du MAPAQ. Il s'inscrit dans le cadre du problème public plus large de la protection des lanceurs d'alerte au Québec, soulevé lors de la commission Charbonneau<sup>11</sup>, mais toujours objet de débats, comme nous pouvons le constater dans l'article portant sur la loi québécoise dans le présent numéro. C'est précisément à ce problème que le gouvernement avait tenté de répondre avec l'adoption, en décembre 2016<sup>10</sup>, de la LFDAROP, suivant ainsi l'une des recommandations de la commission Charbonneau.

En regard de la LFDAROP, le MAPAQ commet plusieurs manquements dans le traitement de la divulgation de Louis Robert. Au nombre de ceux-ci figure le bris de confidentialité, qui entraîne le licenciement de l'agronome pour « manque de loyauté [...] et avoir contrevenu à l'obligation de discrétion et à la politique de relations avec les médias » (Gerbet, 2019a). Les médias font alors connaître le sort du lanceur d'alerte. L'opinion publique et deux des trois partis d'opposition à l'Assemblée nationale du Québec le soutiennent et réclament sa réintégration<sup>12</sup>. Après enquête, le Protecteur du citoyen (2019) blâme le MAPAQ pour sa mauvaise gestion de la divulgation<sup>13</sup>.

#### 3.3 De problème à problème... public

*Le problème de l'ingérence*

Or, ces problèmes d'ingérence et de gestion étaient déjà connus de nombreux intervenants, suscitant discussions, remous et démissions au MAPAQ, entraînant une crise au CÉROM (Protecteur du citoyen, 2023a; Robert, 2021). En outre, la composition du CÉROM était une information publique,

qu'on pouvait trouver en ligne sur son site. Néanmoins, l'ingérence du privé au MAPAQ n'a constitué un problème public qu'au moment où elle a été médiatisée.

Si le problème d'ingérence avait été réglé à l'interne, il n'y aurait pas eu de problème *public* d'ingérence.

#### *Le problème des représailles*

Louis Robert a d'abord suivi la procédure imposée par la Loi, c'est-à-dire en s'adressant au départ à la personne responsable du suivi des divulgations (RSD) de son ministère. Si le MAPAQ avait traité adéquatement sa divulgation ou s'il l'avait transférée au Protecteur du citoyen comme le lui permettait la LFDAROP, il n'y aurait pas eu de problème *public* de la protection des fonctionnaires du MAPAQ contre les représailles puisqu'il n'y aurait pas eu de représailles.

Au final, il n'y aurait pas eu d'affaire Robert puisque les deux problèmes ne seraient pas devenus des objets de débat public.

## 4. Des problèmes aux solutions

Les deux enjeux ayant été médiatisés, ils sont devenus des problèmes publics appelant *de facto* l'intervention de l'État afin d'y apporter au moins théoriquement une solution politique au sens large. Voyons voir maintenant ces solutions.

### 4.1 Le problème d'ingérence du privé au MAPAQ

Le Protecteur du citoyen (2023a) a rendu son rapport sur le fond, validant l'alerte et recommandant divers changements, notamment en lien avec le CÉROM. Ainsi, la composition du conseil d'administration (CA) du CÉROM a-t-elle été revue pour diminuer l'influence des Producteurs de grains du Québec. En revanche, la révision de la *Loi sur les agronomes* se fait attendre et la nomination récente d'un promoteur de l'industrie agrochimique à la direction de l'Ordre des agronomes du Québec suscite certaines inquiétudes (Arcand, 2024; Gerbet, 2024).

Selon M. Robert (Assemblée nationale du Québec, 2024b), le conflit d'intérêts est institutionnalisé : il faudra revenir à la charge. Autrement dit, pour ce qui

concerne le problème de l'ingérence du privé dans la recherche publique, les solutions apportées jusqu'à maintenant semblent incomplètes. Le risque des affaires liées au lancement d'alerte, soit celui de faire passer le problème constitué par l'alerte au second plan, semble se confirmer.

### 4.2 Le problème de la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles (au MAPAQ)

Le MAPAQ a été sévèrement blâmé pour son traitement de la divulgation par le Protecteur du citoyen (2019a), qui a émis diverses recommandations. La recommandation adressée au MAPAQ lui demandant de produire un plan d'action visant à apporter les correctifs nécessaires à l'application de la loi a été acceptée et implantée.

Divers entrepreneurs de cause (syndicats, citoyens, acteurs politiques) se sont mobilisés en faveur de l'amélioration de la protection, mais aussi d'une meilleure connaissance de la Loi. En réponse à cette dernière demande, le Protecteur du citoyen (2023b) a mené une enquête en 2023 sur la notoriété de celle-ci et émis des recommandations, mais il a également proposé plusieurs améliorations à la LFDAROP. Notons que sa recommandation visant le rôle des responsables du suivi des divulgations (RSD) semble avoir été prise en compte puisque le projet de loi n° 53 abolit cette fonction. À l'exception des affaires liées au secteur municipal, le lanceur d'alerte devra désormais faire sa divulgation exclusivement auprès du Protecteur du citoyen.

Selon Louis Robert, au-delà de la loi, il faut un changement de culture. Le projet de loi n° 53 encadre justement la création, au sein des ministères, d'un poste de responsable à l'intégrité. Il faut sans doute y voir la volonté de contribuer à ce changement de culture.

Quant à la proposition de centraliser divulgation et protection contre les représailles au Bureau du Protecteur du citoyen, il n'est pas possible de savoir dans quelle mesure une telle concentration des pouvoirs pourra atteindre d'autres buts que celui clairement énoncé par la présidente du Secrétariat du Conseil du trésor, Sonia LeBel, à savoir « d'améliorer le fonctionnement des institutions » et, ultimement, de

favoriser « une plus grande confiance de la population envers le gouvernement et particulièrement l'intégrité, la transparence de l'administration publique » (Assemblée nationale du Québec, 2024a, paragr. 8). On notera l'absence d'une quelconque allusion au droit du public à l'information en démocratie, la transparence se résumant *de jure* à la diffusion, laissée à la discrétion du Protecteur du citoyen, d'informations anonymisées et strictement encadrées dans la procédure associée au nouveau dispositif législatif.

### 4.3 L'éléphant dans la pièce : le rôle des médias dans l'affaire Robert

De fait, nous observons que paradoxalement, ce ne sont pas les dispositions relatives aux repréailles (qui ne pouvaient pas être appliquées par le Protecteur du citoyen<sup>14</sup>), mais bien les manquements dans le traitement de la divulgation du ministère concerné par l'alerte – manquements signalés par le Bureau du Protecteur du citoyen à la suite d'une première enquête, mais aussi (et surtout?) le travail de mise à l'agenda réalisé par des journalistes de Radio-Canada et du *Devoir*<sup>15</sup> qui, en soulevant l'indignation publique, ont permis de respecter à la fois le droit du public à l'information et celui de M. Robert, à la liberté d'expression. Sans ces manquements et sans le travail des médias, le public québécois aurait été moins sensibilisé à l'influence des lobbies en agriculture et au risque associé à la surutilisation des engrais et pesticides sur la santé collective des Québécois et sur l'environnement<sup>16</sup>.

Le rapport du Protecteur du citoyen portant sur le fond<sup>17</sup> – le motif de l'alerte – a donné raison à Louis Robert, mais les enquêtes associées ont pris du temps et leurs résultats n'ont été connus qu'à l'automne 2023, soit bien après la fin des repréailles. Ce n'est donc pas le fait d'avoir eu raison (sur le fond) qui a permis au lanceur d'alerte de retrouver son travail et sa réputation, mais le fait d'avoir d'abord suivi la procédure et le fait, ensuite, de s'en être écarté... en choisissant de s'adresser aux médias (Champagne, 2018; Gerbet, 2018) plutôt qu'à l'Unité permanente anticorruption (UPAC), à la police ou au Bureau du Protecteur du citoyen, comme le prévoyait la LFDAROP, ce qui lui a permis d'obtenir l'appui du public. Faisant ainsi coïncider la prise de conscience (l'indignation publique) sur les deux enjeux

en même temps et faisant de son parcours de lanceur d'alerte une... affaire. L'affaire Robert.

### Conclusion

L'affaire Robert aura permis de faire connaître au public le problème d'ingérence du privé dans la recherche publique au MAPAQ, un problème qui s'inscrit dans le contexte plus large de l'influence croissante des groupes d'intérêt dans les politiques de tous ordres. Louis Robert estime que la population est maintenant plus sensibilisée à l'influence des lobbies en agriculture. On peut donc voir, dans le lancement de l'alerte au public, des effets positifs.

On peut penser – et ce sera une piste que nous souhaitons explorer – que l'affaire Robert aura permis au public québécois de participer activement à ce que Dewey (1927), penseur de la démocratie libérale, nommait une « enquête ». Confrontés à un « trouble » (un problème), les gens seraient en mesure de « faire communauté », c'est-à-dire de se constituer en public pour chercher la solution à adopter à un problème devenu commun. La Commission parlementaire sur l'usage des pesticides en agriculture au Québec pourrait être considérée comme une réponse, certes insatisfaisante aux yeux des spécialistes (Samuel, cité par Gerbet, 2020), mais une réponse tout de même à la demande du public, lue à travers les différents dispositifs associés à l'opinion publique dans nos démocraties, dont les pétitions<sup>18</sup>.

L'affaire Robert aura aussi permis de maintenir la pression sur la nécessité de revoir en profondeur la LFDAROP : un autre effet positif du lancement d'alerte au public. Au final, il y a deux contributions importantes au droit du public à l'information.

### Le projet de loi n° 53

Avant de diriger notre lecteur vers l'article dans ce numéro qui en traite plus longuement, nous souhaitons revenir très brièvement sur le projet de loi n° 53<sup>19</sup>, qui crée un canal quasi unique<sup>20</sup> permettant de traiter à la fois les problèmes de fond (les actes répréhensibles) et la protection des divulgateurs. Ce canal sera celui du Bureau du Protecteur du citoyen, dont le travail dans le cadre de l'affaire Robert a été salué. Les balises permettant de porter l'alerte dans

l'espace public n'y sont cependant pas revues (art. 7) alors que, dans l'affaire Robert, c'est précisément l'alerte dans l'espace public qui a généré des retombées qu'on peut considérer comme positives sous l'angle du droit du public à l'information. En effet, sans le travail des journalistes, que saurions-nous de l'enjeu de l'ingérence du secteur privé dans la recherche publique en agriculture et que saurions-nous des risques posés par la surutilisation des pesticides et des engrais? Que saurions-nous du contrôle croissant de l'État sur la parole experte œuvrant dans ses ministères? Que saurions-nous de cet apparent rétrécissement de l'accès à l'information sur des

enjeux qui concernent le commun? Les questions méritent d'être posées.

Si le dénouement de l'affaire Robert est doublement positif – le lanceur d'alerte aura eu gain de cause sur la forme et sur le fond –, il faut souligner que cela tient peut-être à l'équipe qui composait le Bureau du Protecteur du citoyen et qui a su interpréter la loi « avec humanité ». Les critiques portées contre l'ancien commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada (Hutton, 2022) ont montré qu'en la matière, les pratiques pouvaient varier considérablement.

## LES RAPPORTS DU PROTECTEUR DU CITOYEN ASSOCIÉS À L'AFFAIRE ROBERT

### Le problème public des représailles (par l'application de la LFDAROP)

Concernant le rapport spécial du Protecteur du citoyen traitant de l'application de la LFDAROP par le MAPAQ (juin 2019), voir l'article sur la loi québécoise dans le présent numéro. Rappelons que le Protecteur du citoyen n'a pas traité des représailles exercées contre le lanceur d'alerte (puisque son mandat ne lui permettait pas de le faire), mais du traitement de la divulgation par le MAPAQ. C'est donc indirectement qu'il a d'abord participé à la construction du problème public de la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles.

### Le problème public de l'ingérence

Dans son rapport annuel d'activités 2022-2023, le Protecteur du citoyen (2023a) présente à l'Assemblée nationale du Québec les résultats de trois enquêtes parallèles qu'il a menées dans la foulée de l'affaire Robert. Cette situation a une dimension publique du fait de la médiatisation des événements et de l'engagement du Protecteur du citoyen auprès des élus, ce qui incite celui-ci à identifier les organisations mises en cause. Il s'agit en l'occurrence du MAPAQ et du CÉROM, organisme partenaire du Ministère.

#### *Résultat de la 1<sup>re</sup> enquête*

Assumant à la fois la présidence du CA du CÉROM et des Producteurs de grains du Québec, la personne mise en cause dans l'enquête était inscrite au Registre des lobbyistes au sein d'un regroupement qui s'opposait à une nouvelle réglementation restreignant l'usage des pesticides, dont les néonicotinoïdes (aussi appelés néonics, des insecticides dérivés de la nicotine), ce qui la plaçait en conflit d'intérêts. À diverses occasions et notamment dans les médias, la personne mise en cause a affiché ouvertement son parti pris en faveur de l'utilisation des néonics et discrédité les recherches menées au CÉROM qui démontraient leur inutilité. Il a été également reproché à la personne mise en cause de chercher à influencer la recherche en s'adressant directement au MAPAQ. Le Protecteur du citoyen arrive à la conclusion qu'il y a eu un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie de la part de la personne mise en cause. Soulignons que la personne mise en cause n'était pas à l'emploi du MAPAQ, mais de l'un de ses organismes partenaires.

#### *Résultat de la 2<sup>e</sup> enquête*

La personne mise en cause dans la deuxième enquête est la même personne que dans la première enquête. On lui reproche des réclamations injustifiées, abusives et suffisamment nombreuses pour y

associer l'intention « de soutirer un financement indu au MAPAQ » (Protecteur du citoyen, 2023a, p. 103). De plus, « le mis en cause s'est vu reprocher d'avoir réalisé des gains personnels injustifiés sous différentes formes », dont des augmentations de salaire non soumises à approbation au CA du CÉROM, et d'avoir « touché des indemnités auxquelles il n'avait pas droit » (Protecteur du citoyen 2023a, p.103). Le Protecteur du citoyen conclut qu'il y a eu un usage abusif des fonds d'un organisme public par une personne en autorité au CÉROM.

#### Résultat de la 3<sup>e</sup> enquête

Le mis en cause de la troisième enquête est le Ministère lui-même. On lui reproche de ne pas avoir réagi en temps opportun aux différents signalements concernant les problèmes de gestion du CÉROM, des signalements nombreux et remontant à 2011. « Le MAPAQ n'a pas effectué le suivi attendu des conventions d'aide financière (rattachées à des projets de recherche) et des conventions de fonctionnement (rattachées à l'existence du CÉROM et à ses activités générales) qu'il signait avec le CÉROM » (Protecteur du citoyen, 2023a, p. 104). Si certains actes répréhensibles sont attribués au mis en cause des deux autres enquêtes, le Protecteur du citoyen estime que « informé depuis longtemps des irrégularités au CÉROM, le MAPAQ a tardé à agir pour régler la situation, et ce, en toute connaissance de cause (Protecteur du citoyen, 2023a, p. 105). Le Protecteur du citoyen en est arrivé à la conclusion que « le MAPAQ, comme personne morale de droit public, est responsable d'une situation grave de mauvaise gestion » (Protecteur du citoyen 2023a, p.105).

#### NOTES

- 1 Voir l'article de Simard, Mayer et Aubin sur cette loi québécoise dans ce même numéro.
- 2 Le CÉROM avait été exclu de l'examen au motif qu'il s'agissait d'un organisme indépendant. Le Protecteur du citoyen (2019a) a jugé que cette exclusion était non fondée.
- 3 M. Robert a pris sa retraite du MAPAQ en 2022, mais continue de travailler comme agronome indépendant.
- 4 Aussi appelés « entrepreneurs de problème », « porteurs de cause » ou « porteurs de problème ».
- 5 C'est le cas par exemple de la violence conjugale. Longtemps reléguée à la sphère domestique et considérée comme un fait divers, elle est devenue, avec le travail d'entrepreneurs de cause (dont des associations féministes), un problème public pour lequel l'État a décidé d'intervenir en établissant une série de mesures, comportant notamment des modifications au *Code criminel* et faisant de la violence conjugale un crime.
- 6 Un article sur l'ensemble du processus de construction de l'affaire Robert est en préparation.
- 7 Ainsi, la crise du logement qui sévit actuellement au Québec peut être vue tour à tour comme un problème de droit au logement pour les personnes sans-abris, comme un problème d'accès à la propriété pour la classe moyenne ou comme un problème de gestion de l'immigration et de partage des compétences législatives pour les provinces. Pour les promoteurs du problème du droit au logement, les autres « problèmes » sont des éléments de contexte qui viennent aggraver leur problème. Ainsi ces promoteurs du droit au logement pourront-ils juger que l'immigration exerce une pression sur l'offre locative, ce qui accroît la pénurie de logements abordables, pénurie qui constitue le problème qu'ils souhaitent porter dans l'espace public.
- 8 Il arrive en effet qu'un problème ne soit pas perçu comme tel par la société parce que le gouvernement procède rapidement et discrètement à sa mise en solution sans passer par toutes les opérations.
- 9 Moins connues que l'affaire Dreyfus, l'affaire Calas et l'affaire La Barre sont des affaires judiciaires du xviii<sup>e</sup> siècle dont la procédure sera entachée de nombreuses irrégularités sur fond d'intolérance religieuse. L'engagement des philosophes Voltaire et Linguet (pour La Barre), sous forme « d'affaire », mènera à la réhabilitation de la mémoire de Calas et de La Barre. Construite par Voltaire comme une réplique à la défense judiciaire, la notion d'affaire est vue aujourd'hui comme une innovation critique majeure, notamment parce que les documents de la défense rédigés par des philosophes (et non des avocats) étaient diffusés largement « pour mobiliser une opinion », alors que les documents de l'accusation étaient confidentiels, même pour les accusés (Claverie, 1994, 1998).
- 10 La loi est entrée en vigueur en 2017.

- 11 De la commission Charbonneau à l'affaire Robert, on observe ainsi la trajectoire d'un problème qui se renouvelle, de sa définition à sa (première) solution (la loi visant à faciliter la divulgation) à sa redéfinition et à la proposition d'une nouvelle solution (la protection contre les repréailles.) C'est ce que Neveu (2015, 2022) nomme la deuxième vie d'un problème public.
- 12 Le Parti libéral du Québec, qui était au pouvoir lorsque « la chasse au lanceur d'alerte » a été déclenchée au MAPAQ, a plutôt choisi de réclamer une enquête sur le congédiement.
- 13 Pour plus de détails, voir l'article sur la loi québécoise (LFDAROP) dans le présent dossier.
- 14 La loi adoptée en 2016 prévoyait que les repréailles liées à l'emploi ne pouvaient pas être traitées par le Protecteur du citoyen.
- 15 Ajoutons au rôle des médias celui de l'accompagnement réalisé par le conseiller syndical en relations de travail et par le président du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, représentant M. Robert dans les médias (Robert, 2021, p. 21).
- 16 Les recherches dont le CÉROM voulait atténuer la diffusion publique montrent en effet que les engrais et pesticides sont utilisés en quantité largement supérieure au Québec par rapport aux autres provinces du Canada et aux États-Unis (Robert, 2021; voir notamment les chap. 2 et 4).
- 17 Nous en présentons une synthèse en encadré à la fin du présent texte.
- 18 Robert (2021) fait état d'une pétition de plus de 70 000 noms. Il s'agit sans doute de celle de la coalition syndicale de la fonction publique
- 19 Adopté au moment où nous apportons la dernière révision au présent article.
- 20 À l'exception de la Commission municipale du Québec (CMQ).

## RÉFÉRENCES

- Arcand, Paul. (2024, 27 mars). *Réduction des pesticides : le DG va adhérer aux orientations stratégiques du conseil d'administration*. 98.5 Montréal. <https://www.985fm.ca/audio/615882/le-dg-va-adherer-aux-orientations-strategiques-du-conseil-d-administration>
- Assemblée nationale du Québec. (2024a). Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 53, Loi édictant la Loi sur la protection contre les repréailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives. *Journal des débats de la Commission des finances publiques*, 47(36). Gouvernement du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cfp-43-1/journal-debats/CFP-240327.html>
- Assemblée nationale du Québec. (2024b, 22 mars). *Journée des lanceurs d'alerte : parcours du lanceur d'alerte monsieur Louis Robert* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WqDlnYFbX28>
- Aubin, F. et Houle, S. (2024). Malheur au peuple qui a besoin de héros – Hegel : le lanceur d'alerte en héros. *Sens-Dessous*, 1(33), 95-110. <https://doi.org/10.3917/sdes.033.0095>
- Boltanski, L. et Claverie, E. (2007). Du monde social en tant que scène d'un procès. Dans N. Offenstadt et S. Van Damme (dir.), *Affaires, scandales et grandes causes : de Socrate à Pinocbet* (p. 395-452). Stock. <https://shs.hal.science/halshs-01025309>
- Champagne, S. R. (2018, 5 mars). Néonicotinoïdes : crise dans un centre de recherche agricole financé par Québec. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/environnement/521843/agriculture-crise-dans-un-centre-de-recherche-finance-par-quebec>
- Champagne, S. R. (2024, 26 mars). L'Ordre des agronomes enquête sur Christian Overbeek. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/environnement/809683/ordre-agronomes-enquete-christian-overbeek>
- Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (4 tomes)*. Gouvernement du Québec. <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1175409.pdf>
- Claverie, E. (1994). Procès, affaire, cause : Voltaire et l'innovation critique. *Politix*, 7(26), 76-85. <https://doi.org/10.3406/polix.1994.1843>
- Claverie, E. (1998). La naissance d'une forme politique : l'Affaire du Chevalier de La Barre. Dans Ph. Roussin (dir.), *Critique et affaires de blasphème à l'époque des Lumières* (p. 185-260). Honoré Champion.

- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. H. Holt and Company.
- Gerbet, T. (2018, 5 mars). Pesticides : quand le privé administre la recherche publique québécoise. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1086727/cerom-mapaq-agriculture-ministere-pesticides-grains-overbeek-recherche-prive-public>
- Gerbet, T. (2019a, 5 février). Six contradictions du ministre de l'Agriculture à propos du lanceur d'alerte congédié. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1151014/andre-lamontagne-declarations-mapaq-lanceur-alerte-cerom-pesticides>
- Gerbet, T. (2019b, 7 mai). Les coulisses du congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert révélées. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1168168/congediement-louis-robert-lanceur-alerte-mapaq-coulisses-pesticides-cerom>
- Gerbet, T. (2020, 21 février). « Monsieur Pesticides » se vide le cœur. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1531766/reaction-recommandations-commission-pesticides-sante-publique>
- Gerbet, T. (2024, 25 mars). Un lobbyiste de l'agrochimie dirigera l'Ordre des agronomes du Québec. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2059087/lobbyis-agrochimie-ordre-agronomes-quebec-pesticides>
- Hutton, D. (2022, 20 septembre). *Trudeau can fix our broken whistleblowing system: Here's why and how*. Centre for Free Expression. <https://cfe.torontomu.ca/page/trudeau-can-fix-our-broken-whistleblowing-system-heres-why-and-how>
- Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*, RLRQ, chap. 21. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-53-43-1.html>
- Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics*, RLRQ, chap. D-11.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-11.1>
- Loi sur les agronomes*, RLRQ, chap. A-12. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-12/20170608>
- LeBel, S. (2024, 27 mars). Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 53, Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives. *Journal des débats de la Commission des finances publiques*, 47(36). Gouvernement du Québec. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cfp-43-1/journal-debats/CFP-240327.html>
- Neveu, E. (2022). *Sociologie politique des problèmes publics* (2<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Neveu, E. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics* (2<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Protecteur du citoyen. (2019, 13 juin). *Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : des manquements majeurs de la part du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation* [Rapport spécial]. [https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports\\_speciaux/rapport-mapaq-manquementstraitement-divulgation.pdf](https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_speciaux/rapport-mapaq-manquementstraitement-divulgation.pdf)
- Protecteur du citoyen. (2023). *Rapport annuel d'activités 2022-2023*. [https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2023-09/rapport\\_annuel-2022-2023-protecteur-citoyen.pdf](https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2023-09/rapport_annuel-2022-2023-protecteur-citoyen.pdf)
- Protecteur du citoyen. (2023b). *Notoriété et crédibilité des mécanismes de divulgation au sein des organismes publics québécois* [Rapport spécial]. <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/2023-12/rapport-special-mecanismes-divulgation-organismes-publics.pdf>
- Robert, L. (2021). *Pour le bien de la terre*. Éditions MultiMondes.

## Espace libre

## Contribution d'interventions de proximité sur les inégalités sociales de santé par le biais d'actions sur des déterminants sociaux de santé

Chantal Doré<sup>a</sup>, Nancy Lévesque<sup>b</sup>, Shelley-Rose Hyppolite<sup>c</sup>, Lara Maillet<sup>d</sup>, Anna Goudet<sup>e</sup>, Denis Bourque<sup>f</sup>, Danielle Maltais<sup>g</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1806>

**RÉSUMÉ.** Les inégalités sociales de santé (ISS) comportent de nombreux défis auxquels tentent de répondre les gouvernements et les acteurs de la société civile. Face aux situations complexes que vivent les populations qui les subissent, des interventions intersectorielles et territoriales constituent une avenue à explorer. Nous proposons un regard sur l'intervention de proximité en centre intégré de santé et services sociaux (CISSS) et en centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) ainsi que sa contribution à la réduction des ISS par une pratique agissant sur les déterminants sociaux de la santé. Nous examinons quatre interventions de proximité au Québec pour saisir comment les intervenantes participent à l'identification de ces déterminants contribuant à la réduction des ISS et comment elles interviennent sur ces déterminants. La discussion soulève des enjeux de gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux en lien avec le déséquilibre des pouvoirs et l'érosion des services publics en général.

**Mots clés :** Intervention de proximité, déterminants sociaux de la santé, inégalité sociale de santé, gouvernance, responsabilité populationnelle

**ABSTRACT.** Social inequalities in health services (SIHS) include several challenges that governments and civil society actors are trying to address. Confronted with the complex situations experienced by the populations that are affected by them, intersectoral and territorial interventions are an avenue to be explored. This paper looks at the integrated community care in the Centres intégrés de santé et services sociaux (CISSS) and the Centres intégrés universitaires de santé et services sociaux (CIUSSS), and its contribution to reducing SIHS through a practice that acts on the social determinants of health. Four intersectoral and territorial interventions in Quebec are examined to understand how practitioners are involved in identifying these determinants that contribute to SIHS, and how they act on these determinants. The discussion raises issues of governance of the health and social services network in relation to the disparity of powers and the erosion of public services in general.

**Key words:** Integrated community care, social determinants of health, social inequality in health, governance, population responsibility

<sup>a</sup> Professeure titulaire, École des sciences infirmières, Université de Sherbrooke; Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux du CIUSSS de l'Estrie-CHUS

<sup>b</sup> Coordonnatrice de la recherche, Université de Sherbrooke; Centre de recherche sur le vieillissement, CIUSSS-CHUS

<sup>c</sup> Professeure agrégée à la Faculté de médecine de l'Université Laval; CIUSSS de la Capitale-Nationale, Direction régionale de santé publique

<sup>d</sup> Professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux (CRC Sa3S)

<sup>e</sup> Coordonnatrice de la Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux (CRC Sa3S) et du Laboratoire en recherches et interventions systémiques en santé \_ LabRIS, École nationale d'administration publique

<sup>f</sup> Professeur, Université du Québec en Outaouais

<sup>g</sup> Professeure associée, Université du Québec à Chicoutimi

## Introduction

Au Québec, nous remarquons une montée des inégalités sociales de santé (MSSS, 2022a). Les défis et les problèmes auxquels les milieux défavorisés font face sont complexes et les services institutionnels peinent à les rejoindre. Pourtant, il existe des initiatives du réseau de la santé et des services sociaux qui s'adaptent aux particularités des territoires et des communautés s'y trouvant.

Les interventions de proximité<sup>1</sup> (IP) se définissent comme un ensemble de services sociaux et de santé décentralisés dans des milieux de vie (quartier, immeuble locatif, etc.) caractérisés par leur situation de vulnérabilité sociale et économique.

Les intervenantes<sup>2</sup> vont vers les personnes qui ne font pas généralement appel aux services du réseau de la santé et des services sociaux. Elles créent et développent des relations de confiance avec les citoyens et travaillent en collaboration avec les partenaires locaux dans un objectif commun de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs sur un territoire donné.

L'IP se présente comme une pratique qui agit en amont sur les déterminants sociaux de la santé (Morin et collab., 2013, 2015). Le territoire en est un élément crucial (Morin et collab., 2013, 2015), d'autant plus qu'il n'offre pas seulement une dimension géographique (Doré et collab., 2022), mais est aussi une « réalité sociale » (Tremblay, 2013), un « territoire vécu » (Caillouette et collab., 2007) où évoluent des communautés dans lesquelles sont ancrées les IP.

Au sein des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), les IP sont généralement des initiatives du réseau de la santé et des services sociaux qui rapprochent le réseau des communautés et qui lui permettent d'assumer sa responsabilité populationnelle auprès des communautés en situation de vulnérabilité.

Lors d'une étude portant sur les pratiques de reddition de comptes de quatre IP du réseau de la santé et des services sociaux, un dispositif de reddition de comptes a été coconstruit avec les partenaires du

secteur communautaire et le réseau (Doré et collab., 2022). Cette étude a permis de faire ressortir deux constats majeurs :

1. Une gouvernance collaborative et partagée avec les acteurs du milieu sur un territoire donné est essentielle afin d'engager les parties prenantes, d'assurer la pérennité de l'IP et d'orienter pertinemment leurs apports (Doré et collab., 2023c; Goudet et collab., 2024);
2. La reddition de comptes actuelle « invisibilise » plusieurs activités de l'IP, n'incarne pas la réalité globale et complexe des interventions, et nuit à la reconnaissance de sa contribution à la responsabilité populationnelle de l'établissement (Doré et collab., 2023b).

Cet article examine la participation des IP à la responsabilité populationnelle du réseau de la santé et des services sociaux et à la réduction des inégalités sociales de santé (ISS), à l'aide d'interventions appropriées visant les déterminants sociaux de la santé (DSS). Notre objectif est d'illustrer comment les IP contribuent au rapprochement du réseau avec les territoires et les communautés locales, tout en participant, à leur mesure, à la décentralisation, à la débureaucratisation et à la démocratisation du réseau.

Nous débiterons par une mise en contexte et par la problématique soulevée, puis nous présenterons le cadre conceptuel et l'approche méthodologique, pour ensuite exposer des résultats qui proviennent des quatre expériences d'IP étudiées. Nous poursuivrons avec une analyse des résultats en distinguant les particularités de l'IP dans ses interventions œuvrant à réduire les ISS par le biais de ses initiatives et de ses actions sur les DSS. Enfin, la discussion abordera les enjeux de gouvernance des IP liés à la responsabilité populationnelle des établissements ainsi que les liens entre le déséquilibre des pouvoirs, l'érosion des services publics et la hausse des inégalités.

## 1. Contexte et problématique

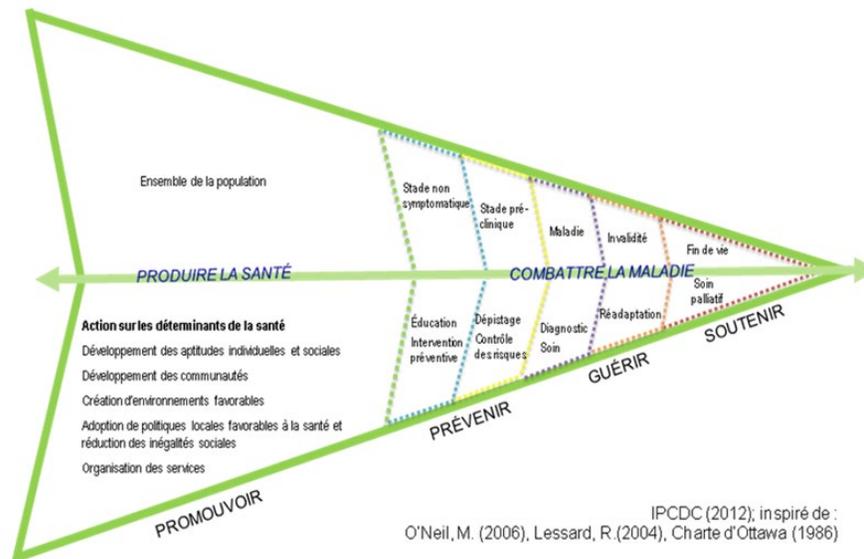
### 1.1 La responsabilité populationnelle des établissements en CISSS et CIUSSS

Chaque CISSS et CIUSSS contribue à la responsabilité populationnelle de son territoire sociosanitaire en ciblant le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être global de sa population. Pour ce faire, il doit :

- Rendre accessibles des services sociaux et de santé qui correspondent aux besoins locaux;
- Garantir l'accompagnement et le soutien nécessaires des personnes;

- Agir en amont sur les déterminants de la santé (INSPQ, 2023c).

Pour participer à la responsabilité populationnelle, l'établissement doit collaborer avec ses partenaires des secteurs public, communautaire et socioéconomique du territoire. Dit autrement, les établissements « font avec » les partenaires locaux dans une visée commune de bien-être et de santé globale de la population. La figure 1 illustre le continuum d'interventions entre « produire de la santé et combattre la maladie » en mettant l'emphase sur l'action sur les déterminants de la santé.



IPCCD (2012); inspiré de :  
O'Neil, M. (2006), Lessard, R. (2004), Charte d'Ottawa (1986)

Figure 1 – Continuum d'interventions  
Source : INSPQ (2023a)

### 1.2 Les inégalités sociales et les ISS au Québec

Pour le Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (CCNDS, 2022), les ISS :

réfèrent aux différences dans l'état de santé liées à un désavantage structurel et social qui est modifiable, injuste, évitable et systémique. Les inégalités sociales de santé sont enracinées dans les conditions sociales, économiques et environnementales et dans les déséquilibres des

pouvoirs. Cela expose les groupes de population déjà en situation de défavorisation à un risque accru de connaître de moins bons résultats de santé. (s. p.)

Les inégalités sociales sont plus néfastes que la pauvreté, car elles affectent l'ensemble de la population d'un territoire (Pickett et Wilkinson, 2019; Plourde, 2020; Wilkinson et Pickett, 2013), comme quoi « les pays plus égalitaires ont des indicateurs de santé meilleurs que les pays plus inégalitaires, même lorsque les premiers sont plus pauvres que les seconds »

(Plourde, 2020, paragr. 9). De surcroît, là où il y a de fortes inégalités sociales, une dégradation de la confiance envers les institutions et les pouvoirs publics est observée, ainsi que plus de désordres et de tensions sociales susceptibles d'amener à leur tour une recrudescence de violence et de conflits (Bernier, 2021; ONU, 2020). En somme, ce sont la cohésion et la paix sociales qui sont menacées.

Au Québec, nous remarquons une montée des inégalités sociales causée notamment par les inégalités de revenu (Observatoire québécois des inégalités, 2021), par le manque de soutien envers les immigrants (ASPQ, 2022) et par l'accès aux services sociaux et de santé (Gouvernement du Canada, 2024). Les inégalités sociales produisent ou amplifient des effets délétères, par exemple une augmentation des violences familiales et communautaires (Clément et collab., 2019; INSPQ, 2023d; ISQ, 2023); les crises du logement et l'itinérance (FRAPPRU, 2023; Hébert et Posca, 2023); l'accroissement des recours aux banques alimentaires, qui témoigne de la pauvreté grandissante (BAQ, 2023); le décrochage scolaire (MEQ, 2023); et la recrudescence des signalements retenus et traités à la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ, 2023). Ces éléments risquent de fragiliser la santé mentale des personnes en situation de vulnérabilité. Nos systèmes de protection actuellement en place arrivent difficilement – et parfois n'arrivent pas – à répondre à toutes ces demandes.

D'autres inégalités, dont celles de l'accès à des espaces verts<sup>3</sup> et bleus<sup>4</sup>, aux sports et loisirs, aux services de garde, aux professionnels dans les écoles, etc. (Beaudoin et Levasseur, 2017; Bernier 2021), présentent aussi des effets délétères parfois constatés à moyen ou long terme. Par ailleurs, l'angle de l'intersectionnalité permet d'appréhender la complexité des ISS où les situations défavorables s'accumulent, se croisent, s'influencent, se renforcent mutuellement et peuvent apparaître à n'importe quel moment de la vie (Bernier, 2021; De Koninck, 2008).

Le gradient social de la santé montre la correspondance entre les différences de santé et la position socioéconomique des personnes (OMS, 2009a; Raphael et collab., 2021). L'accroissement de cet

écart appelle à une plus grande justice sociale pour une réduction des ISS (Bernier 2021; OMS, 2009a; ONU, 2020; Parent et Bourque, 2016). Selon Chatelard et ses collègues (2012), les inégalités d'accès au système de soins contribuent partiellement aux écarts constatés avec le gradient social de la santé; elles peuvent tout de même être atténuées si l'organisation du système de santé s'emploie à améliorer cet aspect.

Une redistribution plus équitable des ressources peut réduire les ISS. Autrement dit, il est possible d'agir sur les ISS afin d'atténuer leurs effets délétères sur les populations en situation de vulnérabilité, entre autres en agissant sur les conditions socioéconomiques pour améliorer la santé des communautés (Bernier, 2021; MSSS, 2022a; OMS, 2009a; ONU, 2020).

### 1.3 La réduction des ISS en agissant sur les DSS

Pour la plupart des observateurs, les gouvernements ont un rôle majeur à endosser dans ce domaine et leurs actions devraient avoir une visée de réduction des inégalités (Bordeleau, 2023). Les politiques visant la redistribution des ressources et le renforcement de la protection sociale sont des pistes de solution pour intervenir sur les DSS (Jacques et Noël, 2021; ONU, 2020; Raphael et collab., 2021). À ce jour, il n'existe pas de liste universelle des DSS (Buetti et collab., 2019). La définition qu'en fait le CCNDS (2022) s'énonce comme suit :

Les déterminants sociaux de la santé désignent les facteurs sociaux, politiques, économiques, culturels et environnementaux interreliés qui façonnent les conditions de vie dans lesquelles les personnes naissent, grandissent, vivent et vieillissent. [Ils] varient à travers le temps et les sociétés. La manière dont ils s'entrecroisent explique l'évolution des conditions de vie des personnes au fil du temps et tout au long du parcours de vie. [Ils] influent sur la santé des individus, des groupes de population et des collectivités de différentes manières. (paragr. 1)

Par ailleurs, agir sur les déterminants sociaux concernant l'environnement social et économique

aurait un plus grand impact (50 %) sur l'amélioration de l'état de santé d'une population, plutôt que d'opter principalement pour des actions visant le système de soins de santé (25 %) (INSPQ, 2023d; Raphael et collab., 2021). Les facteurs biologiques et individuels auraient quant à eux 15 % d'impact sur la santé et le bien-être, alors que les actions sur l'environnement physique (qualité de l'air, de l'eau, logement, aménagement du territoire, espaces verts, etc.) auraient un impact évalué à 10 % (INSPQ, 2023b). On peut néanmoins faire l'hypothèse que cette part attribuable à l'environnement physique risque d'augmenter considérablement avec les années, considérant les problèmes environnementaux et climatiques qui deviennent de plus en plus alarmants (Plourde, 2020) et sur lesquels il devient urgent d'agir. La justice climatique s'enchâssant à la solidarité climatique représente deux des leviers non négligeables pour protéger les personnes plus défavorisées et touchées par les changements climatiques et par leurs effets collatéraux (Fournier, 2023; IPCC<sup>5</sup>, 2023).

En somme, agir sur les DSS réduit les écarts du gradient social en santé, et améliore la santé démocratique et la stabilité des sociétés. Conséquemment, l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2009b) appelle à diminuer les inégalités en agissant sur les DSS :

[I]l est nécessaire de mieux coordonner les mesures prises aux niveaux mondial, national et infranational pour agir sur les DSS par le biais d'actions intersectorielles en favorisant en même temps le développement social et économique, sachant que de telles actions exigent la collaboration de nombreux partenaires, y compris de la société civile et du secteur privé. (p. 2)

Agir sur les DSS par des actions collectives sur les territoires et offrir des services publics de proximité adaptés aux réalités des populations locales apparaissent comme des solutions nécessaires, applicables (Bernier, 2021; OMS, 2009b; Raphael et collab., 2021) et pouvant être réalisées sous l'angle du développement des communautés.

## 1.4 Les approches de recherche

Trois approches ont guidé notre recherche, soit les approches par les capacités (Nussbaum, 2012; Sen 2005, 2010), de coconstruction (Bovaird et Loeffler, 2013) et de développement des communautés (Bourque, 2012).

### *L'approche par les capacités*

Développée par Amartya Sen (2005, 2010), elle mise sur l'analyse concrète des conditions de vie dans leur cadre matériel et social. Elle présente une étroite parenté avec les actions intersectorielles visant à agir sur les déterminants sociaux afin de réduire les inégalités sociales (Droy, 2008; Dubois et Mahieu, 2009). La finalité de l'approche est de renforcer les capacités des personnes en augmentant les possibilités à l'égard de leur liberté de choix (Dubois et Mahieu, 2009).

### *L'approche de coconstruction*

Ce que nous nommons ici l'approche de coconstruction est inspiré de Dugré et Morin (2019) et de l'approche de coproduction de Bovaird et Loeffler (2013). Il s'agit d'un principe d'action selon lequel les diverses parties prenantes du système de santé et services sociaux (usagers, partenaires, intervenants, gestionnaires, décideurs) mettent en commun leurs connaissances, expériences et ressources afin de travailler ensemble pour améliorer la qualité des services et des réseaux. Les parties sont actives et impliquées dans la détermination des besoins et des moyens pour y répondre.

### *L'approche de développement des communautés*

La définition du développement des communautés de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2002) est l'une des plus répandues dans les écrits : «Un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique» (p. 16). La proximité s'y révèle de multiples façons au travers de ses dimensions d'ancrage territorial des

interventions, de la participation des citoyens, des groupes et de la communauté, de même que de la collaboration intersectorielle, lesquelles sont ainsi au centre du développement des communautés (Allaire et collab., 2021; Bourque et Favreau, 2003; Caillouette et collab., 2017; RQRI, 2015; Thiam et collab., 2021).

Les trois approches choisies pour soutenir cette recherche présentent un réel potentiel heuristique pour agir sur les DSS et, par le fait même, sur la réduction des ISS. La coconstruction des savoirs et des actions renforce tout autant qu'elle résulte des capacités des personnes et des communautés à reprendre du pouvoir sur leur vie personnelle, sur

leur vie communautaire et sur leur environnement, tout en atténuant les ISS.

## 2. Méthodologie

Avec un devis exploratoire descriptif et contextuel d'étude de cas multiples (Yin, 2014), la recherche porte sur quatre IP liées à trois établissements de santé et de services sociaux de trois régions du Québec, soit la Capitale-Nationale, l'Estrie et Montréal. Deux critères de sélection ont guidé le choix des IP : 1) elles ont été instaurées par un CISSS ou CIUSSS ou ces derniers sont un des partenaires constitutifs de l'IP; et 2) les IP proviennent de régions différentes (voir tableau 1).

	IP Montréal (MTL)	IP Estrie 1 (ES 1)	IP Estrie 2 (ES 2)	IP Capitale-Nationale (CN)
<b>Type de personnel et nombre de membres du personnel*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 intervenantes IP</li> <li>- 1 expert clinique</li> <li>- 1 gestionnaire</li> <li>- Partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 intervenantes IP</li> <li>- 2 intervenantes spécialisées à temps partiel</li> <li>- 1 gestionnaire</li> <li>- Partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 intervenantes IP, dont 2 à temps partiel</li> <li>- 4 intervenantes spécialisées à temps partiel</li> <li>- 1 gestionnaire</li> <li>- Partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 intervenantes, dont 2 rattachées au CIUSSS</li> <li>- 5 gestionnaires</li> <li>- Partenaires</li> </ul>
<b>Population cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population d'un quartier défavorisé à forte densité</li> <li>- ~10 000 habitants pour 1 km<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petite ville de ~5 700 habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population de 2 quartiers défavorisés</li> <li>- ~11 000 habitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résidents d'une habitation à loyer modique (HLM)</li> <li>- ~500 résidents</li> </ul>
<b>Structure de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance hiérarchique, leadership principal par le CIUSSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance hiérarchique, leadership principal par le CIUSSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance hiérarchique, leadership principal par le CIUSSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership partagé entre les partenaires incluant le CIUSSS</li> </ul>

**Tableau 1 – Description des quatre IP**  
 Note : \* Statut en 2019 (phase 1 de la collecte de données)  
 Source : Traduit et adapté de Goudet et collab. (2024)

### 2.1 Collecte de données

La collecte des données s'est déroulée entre 2019 et 2022. Les trois méthodes de collecte employées sont illustrées dans le tableau 2 : une revue de la documentation, des observations participantes et des entrevues semi-directives.

#### *La revue de la documentation*

D'abord, la revue de la documentation des quatre IP était essentielle afin de connaître leur histoire et leur

inscription dans l'organisation avec laquelle elles sont associées.

#### *L'observation participante*

Ensuite, pour bien comprendre les enjeux de la reddition de comptes, elle se devait d'être observée durant sa saisie afin de noter les commentaires de l'intervenante et de poser des questions de clarification. Le contenu de la grille d'observation a porté sur les aspects techniques (contenu, saisie informatique,

matériel physique comme agenda, manière de procéder, durée, etc.).

*Les entretiens semi-directives*

Enfin, l’entretien semi-directif individuel permettait d’obtenir des réponses précises avec des questions adaptées aux enjeux et aux groupes professionnels ou citoyens rencontrés. Les entretiens de groupe

homogène et hétérogène encourageaient les échanges entre les participants et approfondissaient notre compréhension des embûches rencontrées et de la complexité de la reddition de comptes. Un exemple de question dans une entrevue de groupe homogène de partenaires : « Vous sentez-vous à l’aise d’interpeller l’IP pour vos propres activités? »

Documentation	Observation participante	Entrevues	
Revue de la documentation interne des IP	Grille d’observation durant la saisie d’éléments de reddition de comptes par l’intervenante et lors de réunions d’équipe avec gestionnaire	Individuelles semi-directives	De groupe semi-directives
	51 h	Cadres supérieurs (n=12)	Intervenantes IP (n=25) Gestionnaires (n=12) Partenaires (n=15) Citoyens-usagers (n=24)
		Total : 88 participants	

Tableau 2 – Méthodologie de la collecte des données de 2019 à 2022

**2.2 L’analyse**

Nous avons œuvré avec l’analyse thématique descriptive de Paillé et Mucchielli (2016) et avec la méthode d’analyse de données qualitatives de Miles et ses collègues (2014).

*L’analyse thématique descriptive*

D’abord, la transcription des verbatims des entretiens, saisie dans le logiciel NVivo 11, a facilité la codification, puis le regroupement thématique des sujets abordés, tout en considérant les thèmes émergents. Les objectifs de la recherche ont déterminé le choix des thèmes récurrents lors de la codification intrasite et intersite à partir de l’analyse thématique de la documentation, des entretiens individuelles, de l’observation participante et des entretiens de groupe.

*L’analyse des données qualitatives*

Après la phase de thématisation appliquée aux quatre IP, nous avons triangulé les données issues des diverses sources, puis comparé les thèmes rete-

nus afin de dégager des enjeux communs et divergents avec un regard global qui considère la complexité de ce type d’intervention. Par exemple, nous avons relevé le type de gouvernance, les obstacles et les tensions observés dans la reddition de comptes, le mandat des IP, les activités et les effets de l’IP non considérés ainsi que le déséquilibre entre les données quantitatives et celles relevant de données qualitatives.

Les avantages importants de l’observation participante sont de percevoir la réalité de l’activité observée du point de vue interne de l’acteur dans ses détails et de pouvoir clarifier des manières de faire. L’observation participante a été réalisée dans des contextes de saisie de reddition de comptes par l’intervenante et lors de réunions d’équipe avec leur gestionnaire. L’observation sur la saisie de reddition de comptes combinée aux autres méthodes de collecte des données montre la diversité des données recueillies et la rigueur de la démarche (Yin, 2014).

**3. Résultats**

Les résultats sont présentés en deux temps et permettent : 1) de décrire le travail en promotion et

prévention de la santé réalisé par les intervenantes; et 2) de montrer en quoi l'IP est une pratique névralgique qui a un fort potentiel pour soutenir à des degrés divers les CISSS et les CIUSSS dans l'exercice de leur responsabilité populationnelle avec leurs partenaires des réseaux locaux de santé et de services sociaux (RLSSS).

### 3.1 Comment les intervenantes participent à identifier les DSS contribuant aux ISS

Les intervenantes œuvrent au cœur des territoires couverts par l'IP. Elles perçoivent, écoutent, observent et ressentent le territoire et la communauté. Leur formation et leur expérience vécue, croisées aux perceptions des citoyens, leur permettent une analyse fine et critique pour identifier les enjeux et les besoins de la communauté.

Les données probantes recueillies par des enquêtes populationnelles et par des analyses du territoire peuvent identifier certaines inégalités sociales qui nuisent à la santé. Néanmoins, la perception qu'en ont ceux qui y vivent peut différer. Les intervenantes en IP, en étroite contact avec la population et présentes dans les milieux de vie du quotidien, participent à identifier les réels besoins des milieux et à déceler ceux qui affectent le plus la population :

On peut identifier une problématique, nous comme intervenante, mais qui n'est pas nécessairement identifiée par les citoyens. On parlait que nous étions dans un désert alimentaire. [...] Plusieurs citoyens, eux, disaient : "Mais non, j'ai le [commerce de grande surface], j'ai assez." [...] La base, c'est toujours de partir de qu'est-ce que le citoyen reconnaît comme problématique à partir des DSS. [Le dîner collectif] répond à deux choses : offrir un repas de qualité [dans] un lieu sécurisant où je peux manger avec d'autres, partager ce moment-là. Partager un repas, sortir de l'isolement [...] et créer des ancrages positifs. (Intervenante, ES 1)

Par leur formation professionnelle, les intervenantes sont dotées d'une vision globale qui les rend expertes à interpréter le discours des citoyens et à comprendre la complexité des situations, d'en faire une analyse et de trouver un moyen pour agir sur les DSS

qui rejoint la population dans ses choix. Il en résulte que ces divergences de perceptions entre l'intervenante et le citoyen peuvent orienter et ajuster les interventions subséquentes pour agir sur plus d'un DSS. L'observation, l'écoute et la prise en compte du discours citoyen et des consultations avec les autres acteurs jumelées à l'analyse des comportements, des phénomènes sociaux dans le milieu de vie des personnes et des données probantes des enquêtes résultent en une meilleure compréhension des ISS présentes et des pistes d'action à privilégier sur les DSS.

Les rencontres interorganismes et intersectorielles rendent possibles les échanges entre les acteurs des milieux et le processus produit une vision partagée et commune des DSS qui contribuent aux ISS. Les éléments susmentionnés impliquent de prendre le temps nécessaire pour effectuer une analyse pertinente et pour aller à la source du problème, laquelle découle souvent d'un ou de plusieurs DSS. Insistons sur le « temps nécessaire », largement sous-évalué dans la reddition de comptes (Doré et collab., 2023a; Lachapelle, 2023).

Comme nous l'avons mentionné en introduction, les IP en CISSS et en CIUSSS apparaissent dans des territoires où les ISS sont marquées. L'IP s'adresse à tout citoyen de tout âge résidant sur le territoire où a lieu l'intervention. L'extrait suivant décrit bien comment l'IP s'arrime sur le besoin de la personne :

On ne tient pas compte des groupes d'âge des clientèles, des profils. [...] Il n'y a pas de critères de ce côté-là. On prend la personne telle qu'elle est là, puis on se centre tout de suite sur ses besoins. On ne la catégorise pas; on regarde plutôt ses besoins. (Cadre, CN)

Ce cadre particulier de travail, où on ne se limite pas à un type de clientèle cible établi par un programme, prépare les intervenantes en IP à intervenir dans divers contextes et besoins exprimés. Elles répondent à des demandes d'aide alimentaire, à des problèmes d'insalubrité ou de logements; elles offrent de l'aide pour comprendre et remplir des formulaires administratifs; elles agissent en contexte de violence familiale ou encore auprès de personnes en crise psychotique ou suicidaire. Elles entreprennent des démarches et travaillent en amont des problèmes

afin d'intervenir sur les DSS, mais pas seulement sur les personnes prises individuellement :

C'est d'intervenir directement sur les causes qui vont mener à l'iniquité ou qui vont amener un milieu à vivre certaines difficultés. (Cadre, CN)

Autrement dit, les intervenantes en IP démontrent leurs capacités à faire le pont entre une approche populationnelle et une approche ciblée sur l'individu. Elles effectuent le va-et-vient entre répondre aux besoins individuels immédiats et effectuer la réflexion permettant d'identifier les besoins collectifs occultés.

Pour plusieurs participants, l'intervenante en IP agit en amont, évite l'aggravation des situations, des hospitalisations et fait figure d'intervention de première ligne du réseau de la santé et des services sociaux :

Lorsque l'intervenante agit en proximité, elle n'agit pas juste pour le CLSC. Elle agit parce qu'elle est en prévention de tous : pour le centre jeunesse, pour les [partenaires]. On évite beaucoup d'hospitalisations en santé mentale. [...] Lorsqu'on a un réseau de sécurité, on va peut-être éviter des hospitalisations, des consultations à l'urgence [...]. Et si j'évite l'hospitalisation, combien ça coûte? Mais comment savoir ça? Tu dis cause à effet, est-ce que c'est vraiment l'IP qui a fait que... On pense que oui, mais comment on le démontre, c'est autre chose. (Gestionnaire, ES 1)

Ainsi, dans une intervention impliquant différents partenaires et dans une perspective de prévention, il est difficile de connaître objectivement ce qui a été évité et d'attribuer l'intervention à un seul intervenant. La reddition de comptes saisit difficilement les interventions faites en prévention/promotion.

### 3.2 Comment les intervenantes agissent sur les déterminants sociaux en santé pour réduire les ISS

Les DSS sont complexes, nombreux et exigent une intervention des acteurs pouvant s'échelonner sur plusieurs années. Cependant, le résultat peut être

notoire et apporter un réel changement sur un territoire. Ce fut le cas sur le territoire de la Capitale-Nationale, où l'IP et ses partenaires ont réussi au fil des années, avec des actions concertées, à réduire la criminalité dans le HLM et les environs, à instaurer un sentiment de sécurité chez les résidents et même à rendre le milieu plus paisible et où il fait bon vivre (Hyppolite et collab., 2021).

Les exemples qui suivent en témoignent :

On est partis de très loin. C'est un milieu où il y avait énormément de plaintes policières, de dénonciation, de délinquance, de criminalité. Tu sais, même les chauffeurs de taxi hésitaient à aller là. (Cadre, CN)

Avant, c'était des gens, des consommateurs de drogues, c'était des *rocks and rolls*, des violents, toutes sortes de monde. Il y a eu des coups de feu pendant longtemps, là. [...] Ça fait que ça aussi, ça a changé : moins de troubles, moins de bagarres. (Citoyen-résident, CN)

J'aime beaucoup le HLM, c'est tranquille. [...] C'est plus agréable même pour nous autres, pas juste pour les enfants. Il y a des fleurs, [...] ça sent bon. Tu sais, avant, il n'y avait que la mauvaise herbe. Puis, là, on est supposé avoir des arbres à fruits. Ils seront installés dans les prochaines semaines. On parle de pommiers, puis quatre fruits qui seront installés ici. (Citoyen-résident, CN)

Ces exemples soulignent que le travail et les décisions prises par l'ensemble des partenaires mènent, au fil du temps, à une amélioration quant à la sécurité des résidents du HLM et des environs, et contribuent à créer des espaces de tranquillité où l'accès à plus de nature et de beauté crée un climat propice au bien-être et à l'épanouissement.

Parmi les autres DSS sur lesquels les intervenantes des quatre IP interviennent en collaboration avec leurs partenaires, mentionnons le secteur de l'éducation par l'aide au devoir; la réinsertion scolaire et autres activités avec les jeunes; la création d'espaces communs accueillants comme des jardins et parcs; l'aide à l'emploi; l'aide pour comprendre et remplir divers formulaires; l'accompagnement des néo-Canadiens, notamment par le biais d'activités de

francisation; l'aide à la recherche de logements décentes et à la stabilité résidentielle; les diverses aides et le soutien aux familles; etc.

Même s'il est de la responsabilité du réseau de la santé et des services sociaux de faire connaître les services offerts, il n'en demeure pas moins qu'agir auprès de personnes ayant une méfiance, une méconnaissance ou peu de connaissances de leurs services demande une approche et un savoir-être particuliers. Les intervenantes en IP vont à la rencontre des citoyens dans les milieux qu'elles investissent et font du démarchage (*reaching out*) pour se faire connaître. Par ailleurs, lorsqu'un citoyen vient vers le service, il est impératif de l'accueillir immédiatement. Les intervenantes en IP offrent une réponse sécurisante et rapide aux citoyens.

Un des DSS les plus nommés par la plupart des participants est l'accès rapide et facilité aux services sociaux et de santé et celui offert par les partenaires. Ce faisant, la prise en charge rapide empêche la situation de se dégrader. L'autonomie professionnelle et les bons liens entretenus avec les autres intervenantes du réseau et les partenaires rendent possible un mouvement rapide lorsque nécessaire :

C'est le fun de contribuer dans un milieu [où] il y a beaucoup de gens qui contribuent aussi. Tu vas avoir les *fast tracks* que ça apporte avec la DPJ, les services avec la police. C'est vraiment gagnant. (Cadre, CN)

La rapidité de l'intervention est un élément majeur souvent nommé par les citoyens. Alors que la proactivité des intervenantes accélère l'accès au service, il n'en demeure pas moins qu'avec les citoyens, elles prendront le temps nécessaire pour bien cerner leurs problèmes :

Et puis, [l'intervenante] a fermé la porte et elle n'a pas *checké* le temps qu'elle était avec moi. On a passé, je pense, deux heures. (Citoyen, ES 1)

Notons ici également que la préoccupation du temps est clairement exprimée. La temporalité est intrinsèquement liée à l'IP. Elle est variable et vécue différemment selon les acteurs. Le temps des institutions, des intervenants, des gestionnaires, des citoyens et des usagers n'est pas perçu et vécu avec les mêmes impératifs. La mission et les caractéristiques de l'IP

produisent une pratique à long terme, parfois discontinuée selon les mandats des IP, avec des urgences et des imprévus quasi quotidiens qui montrent une pratique adaptée au cas par cas et à chaque situation rencontrée. Ce temps alloué à l'intervention permet de désamorcer la crise et de bien cerner les différents problèmes. Les actions subséquentes seront mieux orientées et avec les bons acteurs. En ce sens, on peut croire que « le bon service au bon moment » est rendu possible et répond mieux au besoin, ce qui empêchera le retour vers les services, l'aggravation ou l'abandon. Néanmoins, il a aussi été nommé que l'engorgement du système de santé crée des listes d'attente et fait en sorte que la prise en charge par l'établissement peut être longue.

Un important facilitateur à l'accès aux intervenantes est la proximité territoriale et physique, car les intervenantes sont visibles dans les milieux de vie, ce qui participe à la proximité relationnelle :

Lorsqu'on les rencontre dans la rue, [les intervenantes] ne vont pas faire semblant de ne pas te reconnaître. Elles vont dire bonjour. Ça fait du bien. [...] Elles te reconnaissent, il y a comme un lien, même si ce n'est pas de vraies amies. Et puis leur sourire. Elles sont toujours souriantes, ces dames. (Citoyen, MTL)

Les IP s'impliquent avec les citoyens dans l'organisation des événements :

Quand on fait des activités, des grosses activités ensemble, [la] fête des couleurs, aménager la cour [...], on est tout le monde présent, les intervenants. Et on fait les choses avec les locataires. En quelque part, on est en train de dire à tout le monde : "On est là, on est vraiment proches, autant proches qu'on fait les choses avec vous, ramasser les déchets, faire les hot-dogs ou [...] revoir la salle pour la fête des couleurs, etc." (Intervenante, CN)

Le lien relationnel qui s'établit et se crée dans l'informel amène un lien de confiance qui s'avère névralgique pour rejoindre des personnes vues comme plus réfractaires ou méfiantes envers les services institutionnels :

Beaucoup de personnes dans les quartiers sont réfractaires. Elles ne viendraient pas chercher les services. [...] On entend souvent : “Nous, les TS [travailleuses sociales], on ne veut rien savoir de ça. Mais [intervenante X], c’est correct.” Pourtant, [intervenante X], c’est une TS. Donc, ça personnalise l’intervention et ces personnes-là s’ouvrent à recevoir de l’aide, alors qu’elles ne l’auraient pas fait dans un contexte régulier. (Gestionnaire, ES 1)

Ainsi, les liens se tissent entre le citoyen et l’intervenante. Soulignons qu’ils se tissent dans le temps, au fil de rencontres où chaque personne apprend à connaître et à reconnaître l’autre comme quelqu’un de confiance.

Une autre caractéristique de l’IP est d’avoir des intervenantes ouvertes à une approche communautaire avec le souci de conserver les équipes en place. La connaissance fine du territoire, des communautés et le tissage de liens forts s’acquièrent avec le temps, d’où l’importance de voir à fournir les conditions nécessaires pour maintenir les mêmes équipes en poste.

Les liens se tissent également avec les partenaires. Les intervenantes en IP connaissent la mission des partenaires et reconnaissent l’expertise de ceux-ci, et réciproquement. Les partenaires n’hésitent pas à aviser les intervenantes lorsqu’une situation anormale ou délétère pour un citoyen existe, mais qui n’entre pas dans le créneau de leur organisation. Un partenaire interrogé témoigne :

On a constaté une personne qui était visiblement très désorganisée, qui errait dans la ville. Eh bien, notre réflexe, ça n’a pas été d’appeler la police ou le centre de services sociaux. Ça a été d’appeler l’[intervenante en] IP. Parce qu’on sait qu’un coup de fil à l’IP, ça ne va pas mettre la personne dans le trouble. (Partenaire, ES 2)

Les collaborations interorganisationnelles et intersectorielles entre les intervenantes et les partenaires leur permettent donc d’agir en prévention, tout en évitant une intervention qui pourrait être stigmatisante, qui nuise à la personne dans le futur et à risque de la mettre dans une situation d’exclusion ou d’autoexclusion sociale. Cette vigilance de quartier

contribue à créer des milieux plus bienveillants où on constate une hausse du sentiment de sécurité.

Ce dernier se vit aussi dans les espaces investis par les intervenantes. Le soutien bienveillant qu’elles apportent aux citoyens permet à ces derniers de créer leur propre réseau et de révéler leur potentiel. L’espace sécuritaire de l’IP permet des rencontres entre citoyens ainsi que la création de liens et de réseaux informels, tout en contrant l’exclusion et l’isolement :

À l’espace café [...], on s’est rendu compte qu’il y avait plusieurs personnes qui habitaient dans le même immeuble et elles aimaient ça aller à la piscine l’été. [...] Tranquillement, ça donne que, dans ces immeubles-là, il s’est créé des liens. Ce sont vraiment des petits réseaux informels. (Intervenante, ES 1)

Les intervenantes agissent en soutien aux citoyens, d’une part, dans le cadre d’intervention individuelle et, d’autre part, dans leurs démarches à caractère collectif. Un citoyen explique l’élan vers la réalisation de soi qu’elles impulsent dans les deux cas, renvoyant ici au processus d’empowerment (Ninacs, 1995), qui peut mener à une mobilisation dans la communauté :

Elles sont là pour ouvrir les horizons, pour ouvrir la porte et puis, un coup que tu es rentré et que tu as été dans ton problème, elles sont là pour te montrer à toi que tu es capable de continuer. [...] C’est à nous à faire la démarche en premier. [...] Mais elles nous donnent la force intérieure de dire : “Tu es capable. Mais, on est toujours là. S’il arrive quelque chose, on va t’aider.” (Citoyen, ES 2)

La mobilisation des citoyens fait que plusieurs se sentent en mesure de redonner et de mettre leur contribution au service de la collectivité. Il se crée des « citoyens pivots », qui sont alors en mesure de diriger d’autres citoyens vers les services de l’IP ou d’aviser les intervenantes lorsqu’une situation pourrait nécessiter une intervention :

Une dame qui avait un problème de santé mentale, qui décompensait, [elle] était seule dans son loyer et c’est un des voisins, qui a le rôle de

concierge, qui connaît bien l'IP, qui a dit [à l'intervenante en IP] : "Elle ne sort plus. Ça n'a pas l'air d'aller." L'intervenante est allée voir la personne. Cette approche-là évite peut-être des hospitalisations. (Gestionnaire, ES 1)

Cet exemple démontre que les citoyens qui connaissent les intervenantes en IP et qui reconnaissent les bienfaits de ce type d'intervention n'hésitent pas à aviser quand une situation les dépasse. Leur sentiment de responsabilité sociale conduit à agir avec bienveillance et apporte une plus grande sécurité dans le milieu.

En résumé, les résultats présentés ici illustrent bien le travail de promotion et de prévention par des interventions touchant les DSS qu'exercent les intervenantes en IP ainsi que leur rôle dans la lutte aux ISS. Plus spécifiquement pour le réseau de la santé et des services sociaux, l'IP vise un accès aux soins et aux services sociaux de proximité (territoriale et relationnelle). Elle est proactive et mobilise tout le milieu.

Cependant, les intervenantes en IP n'ont pas, pour le moment, accès aux sphères décisionnelles. Leur pouvoir sur les décisions prises concernant l'objet de leur travail, le territoire et les populations qu'elles desservent est plutôt restreint. Considérant leurs connaissances et expériences, cela constitue un enjeu de taille dans la prise de décision des établissements CISSS et CIUSSS en ce qui concerne les communautés évoluant sur le territoire.

## 4. Discussion

### 4.1 La portée des IP est réduite par les enjeux de gouvernance

La gouvernance des CISSS et des CIUSSS repose en grande partie entre les mains de quelques hauts gestionnaires. La taille disproportionnée de ces établissements n'aide pas à obtenir une vision globale des besoins réels de la population et de la complexité des problématiques présentes sur leurs immenses territoires sociosanitaires.

Par ailleurs, les enjeux ne sont pas les mêmes sur l'ensemble du territoire sociosanitaire, car il se trouve des enclaves où ils sont particuliers et ne peuvent pas

être répondus de la même manière que dans le reste du territoire. Cela introduit la question du pouvoir décisionnel dans l'allocation et la gestion des ressources pour répondre aux besoins particuliers des territoires (Klepac et collab., 2023).

Il semble donc nécessaire de penser à adapter la gouvernance, voire à opter pour une gouvernance plus décentralisée, locale et comprenant de multiples acteurs. La discussion qui suit propose de repenser la gouvernance pour les territoires afin de mieux répondre aux enjeux présents et futurs. Considérant que la gouvernance actuelle des CISSS et des CIUSSS est de type multiniveau, nous proposons la définition suivante, retenue de nos travaux :

*Multilevel governance is shaped at three levels (operational, tactical, strategic): the operational corresponds to the ground clinical-administrative level, the tactical to the management level, and the strategic to the "hierarchical" decision-making level. From this perspective, governance becomes a space in which the voice of actors at the operational level benefit from the credibility associated with the tactical and strategic levels. Conversely, the administrators of the strategic level have an ongoing need for legitimacy from the actors at the other levels, notably from the health professionals. The tactical level is responsible for translating strategic guidelines to the operational level and transferring the actions undertaken at the operational level to the strategic level. In this way, coherence is created between the three levels, which allows the process of adaptation and organization to be strengthened and to be explicitly linked to the concept of equity within the populations being served, notably the most vulnerable. (Goudet et collab., 2024, p. 2)*

Cette définition permet d'aborder et d'élargir la discussion sur les lacunes dans la gouvernance des IP, mais aussi d'entrevoir le potentiel qui y réside et sur lequel miser.

### 4.2 L'enjeu de la gouvernance actuelle liée à la responsabilité populationnelle : le territoire occulté

La gouvernance actuelle des CISSS et des CIUSSS est de type multiniveau (stratégique, tactique et opérationnelle) et hiérarchique puisque c'est le niveau stratégique qui détermine en grande partie les orientations des autres niveaux. En général, les

partenaires et autres acteurs non institutionnels ont une place restreinte dans les décisions stratégiques (MSSS, 2022b).

Nous avons constaté que les intervenantes en IP tiennent un rôle important dans l'identification des inégalités sociales par leurs observations et par l'analyse des besoins du territoire, complétées ou affirmées par les partenaires et les citoyens. En ce sens, elles participent activement au développement des communautés et favorisent l'empowerment des citoyens et des collectivités (Parent et Bourque, 2016) en encourageant le développement de la conscience critique, rendant ainsi possible la capacité de décider et d'agir conformément à leurs propres choix (Ninacs, 1995). Travailler avec les partenaires et les institutions coconstruit un lien communautaire, et mobilise le sens de la citoyenneté et l'appartenance à cette communauté. Dans un contexte d'intervention collective et d'action intersectorielle où plusieurs acteurs travaillent sur les DSS, démontrer l'imputabilité d'un seul acteur sur un processus menant à un résultat est pratiquement impossible (INSPQ, 2002; IPCDC, 2014; Simard, 2017). Tous les acteurs contribuent à l'identification des besoins et des moyens pour y répondre.

Boisvert (2013) souligne l'impact potentiel du travail collectif d'acteurs d'un territoire dans une visée de réduction des ISS :

Le [développement des communautés] est le résultat des efforts qui font progresser une situation. En ce sens, toutes les communautés d'une région, qu'elles soient riches, pauvres, défavorisées ou mieux nanties, vulnérables, résilientes ou aisées, ont une capacité différenciée en matière de développement social. Au bout du compte, en plus des efforts liés au développement de chaque communauté, c'est la synergie de l'ensemble de ces efforts sur le plus grand nombre de communautés possible qui fera reculer, pour la peine, les inégalités sociales de santé. (p. 208)

Par conséquent, ce recul des inégalités sociales, qui améliore les conditions et la qualité de vie de la population, participe à la réduction du gradient social

de santé et institue une plus grande justice sociale pour tous.

Selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, « la coordination des services offerts par les intervenants d'un réseau local de services de santé et de services sociaux est assurée par une instance locale, laquelle est un établissement multivocationnel » (RLRQ, ch. S2-2, art. 99.4), ce que sont les CISSS et les CIUSSS. La responsabilité populationnelle qui incombe au RLSSS est coordonnée par les CISSS et les CIUSSS, en collaboration avec les partenaires de divers secteurs du même territoire.

L'approche programmatique et clientéliste en vigueur dans le réseau de la santé et des services sociaux fait en sorte que c'est l'institution qui détermine à la fois les besoins et la réponse à ces besoins en établissant une offre de services préétablie, souvent limitée et restrictive. Ainsi, « ce sont moins les services qui sont adaptés aux besoins de la personne que les besoins de la personne qui sont adaptés aux services existants » (Carrier et collab., 2013, p. 6). Les services institutionnels sont donc limités dans leur offre de services en prenant peu en compte les aspirations des personnes et des communautés dans la détermination des besoins et des moyens pour y répondre (Carrier et collab., 2012, 2015). Cette manière de faire cantonne les services sociaux dans le service individuel et risque de se transformer en une « forme d'assistantat durable » (Bastien et Goulet, 2006, p. 82), où l'intervenante sociale applique des stratégies d'intervention dans une perspective de service. En ce qui concerne le travail social, c'est l'essence de la profession qui peut être en péril, car la pratique peut alors être perçue comme une « simple activité, avec des pratiques d'entraide à la mode, mais manquant réellement de sens » (Martinez, 2018). Le sens semble non seulement un élément essentiel, mais il est également inhérent à la pratique du travail social et de proximité (Doré et collab., 2023a; Grenier et Bourque, 2016; Lachapelle, 2023; Simard, 2017).

Enfin, le risque de demeurer dans la simple dispensation de services évacue l'analyse globale et politique des enjeux qui causent, alimentent et reproduisent les inégalités sociales (Martinez, 2018; Parent et Bourque, 2016). En ce sens, dans les IP, où le territoire est également considéré, il

est possible de mieux saisir les ISS dans un contexte au-delà des services individualisés, cadrant la compréhension des enjeux et besoins d'une collectivité territoriale sur un autre registre.

Alors, qu'en est-il de la gouvernance? Les partenaires communautaires, institutionnels et socioéconomiques présents sur les territoires ont-ils un pouvoir décisionnel? Entend-on les municipalités sur ce sujet? Ces partenaires ont-ils leur mot à dire sur les priorités en santé qu'ils perçoivent et sur la façon dont ils peuvent contribuer? Comment s'incarner tangiblement la décentralisation des services pourtant souhaitée (MSSS, 2022b)?

À en croire certains mémoires<sup>6</sup> déposés à l'Assemblée nationale, le projet de loi n° 15 *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace* présentait plusieurs craintes auprès de la société civile, notamment en ce qui a trait à la décentralisation promise et à l'exercice de la démocratie (OTSTCFQ, 2023; RQIIAC, 2023). On peut se demander comment s'actualisera la loi adoptée – sous le bâillon – en décembre 2023 et visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace; loi qui crée aussi le plus gros employeur du Québec.

La gouvernance des établissements, et plus spécifiquement des IP, bénéficierait à inclure davantage les partenaires, les intervenantes et, idéalement, les citoyens dans une gouvernance multiniveau collaborative et partagée non seulement sur le plan opérationnel, mais également tactique et stratégique.

Par ailleurs, ces niveaux doivent dialoguer et partager leurs connaissances et les enjeux identifiés (Goudet et collab., 2024). Il en va d'une «gouvernance renouvelée» (MSSS, 2022b) qui appelle à un changement de la culture organisationnelle (Doré et collab., 2023a). Les établissements CISSS et CIUSSS bénéficieraient d'un rapprochement avec les IP, les partenaires et les citoyens dans une perspective de concilier les décisions et les moyens pour atteindre les cibles déterminées par les partenaires, par les équipes d'intervenants et par les citoyens en fonction des besoins identifiés sur le territoire (MSSS, 2022b). Le croisement des savoirs dans une réflexion commune et leurs actions concertées sur le territoire pourraient empêcher la détérioration de situations aux échelles individuelle et collective.

Lorsqu'il y a un historique d'action collective et un ancrage territorial d'acteurs intersectoriels, les liens et réseaux s'activent rapidement avec des réponses locales, adaptées et innovantes lors d'événements inattendus (Badji et collab., 2023; Lachapelle et Bourque, 2020; Veil et collab., 2021).

En somme, penser la responsabilité populationnelle des CISSS et des CIUSSS en lien avec le RLSSS ne peut faire l'économie de réfléchir au territoire où se situe cette population. Il y a un fort potentiel d'innovation des IP dans leur participation à la gouvernance, notamment pour faire remonter aux décideurs les besoins des communautés, et pour signifier les liens entre les problèmes vécus sur le territoire et les ISS qui y sont présentes (OTSTCFQ, 2023; RQIIAC, 2023). Parent et Bourque (2016) considèrent le rôle majeur des intervenantes sociales dans la sensibilisation des acteurs décisionnels aux conditions de vie des communautés sur le territoire ainsi que dans les actions à entreprendre pour réduire les ISS présentes et leurs effets.

#### 4.3 Le déséquilibre des pouvoirs, l'érosion des services publics et les inégalités

Nous ne pouvons discuter des inégalités sociales et de celles de la santé sans aborder le déséquilibre des pouvoirs et de ressources disponibles. Dans une perspective de réduction des ISS, il est nécessaire de considérer globalement l'ensemble des facteurs qui causent et reproduisent ces inégalités.

Depuis quelques décennies, nous expérimentons un système néolibéral qui précipite le secteur de la santé et des services sociaux vers le privé. Qu'elle soit du domaine scolaire, médical, social et autres, cette marche vers la privatisation nuit à l'accès universel aux soins et services dont la société entière bénéficierait (Plourde et collab., 2023). En effet, le maintien des ISS coûte cher à l'État en matière de soins de santé, engendre un coût humain non négligeable qui affecte également la participation à la vie sociale des citoyens et nuit à la cohésion sociale (Pickett et Wilkinson, 2019). La privatisation graduelle du système de santé est reconnue (Prémont, 2024) et accroît les inégalités en santé puisqu'encore une fois, ce sont ceux qui ont des revenus moyens et élevés

qui bénéficieront des services privés. Les travailleurs et travailleuses sont aussi séduits par le secteur privé puisqu'il offre de meilleures conditions de travail et salariales (Frappier, 2008; Lévesque 2023; Radio-Canada, 2023). Faute d'octroyer les ressources nécessaires aux milieux, on sous-finance les services publics, tout en privatisant des secteurs que le Québec avait développés pour donner des chances à tous et pour tendre vers une société plus égalitaire.

L'accès aux ressources liées aux déterminants sociaux de la santé (transport, emploi, éducation, revenu, services sociaux et de santé, etc.) est inégal. Les obstacles à l'accès aux ressources et l'inégalité dans la distribution de celles-ci divisent la société entre les privilégiés et les non-privilégiés. Les questions à se poser sont : Que voulons-nous comme avenir? À quoi sommes-nous prêts à renoncer et que sommes-nous prêts à transformer pour réduire les inégalités sociales au sein de notre société?

La justice climatique nous conduit également à considérer « que l'équité et les droits humains sont au cœur de la prise des décisions et des mesures en matière de changement climatique » (PNUD, 2023, paragr. 1). Les populations où les ISS sont fortement présentes sont aussi les plus touchées par les enjeux et par les effets liés au climat planétaire, qui exacerbent et accroissent les ISS (Dagenais L'Espérance et Macdonald, 2019; IPCC, 2023; Senay et collab., 2023). Les experts encouragent ainsi les gouvernements à tenir compte des réalités des personnes en situation de vulnérabilité lors de l'établissement de politiques publiques en matière de lutte aux changements climatiques et de soutien à la transition socio-écologique (IPCC, 2023).

Devant l'ampleur de la tâche et les différents enjeux, le travail de proximité et intersectoriel dans une perspective territoriale, engageant notamment les citoyens et les communautés, est essentiel (Lachapelle, 2023; Senay et collab., 2023).

## Conclusion

Le budget attribué en 2023-2024 à la santé représentait 42,6 % des dépenses du Québec (Cousineau, 2023). L'injection année après année d'argent dans le budget du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) n'est pas arrivée à

freiner les besoins. Le système n'arrive toujours pas à y répondre, les besoins semblent de plus en plus criants et les ISS s'accroissent et se multiplient. Le mode réactionnel proposé dans un système hospitalocentré de soins curatifs n'arrive pas à combler le fossé engendré. Nous savons maintenant qu'il serait cohérent d'agir sur les conditions sociales d'existences liées aux inégalités et sur l'environnement – lesquelles touchent l'ensemble de la population –, ce qui, à eux deux, représente 60 % des impacts sur l'état de santé et de bien-être de la population (INSPQ, 2023b). L'OMS (2024) fait d'ailleurs de la promotion de la santé et du bien-être l'une de ses trois priorités fondamentales.

Une vaste consultation menée en 2023 au Québec souligne la nécessité de revenir à « l'intervention collective et les pratiques de proximité pour répondre au mieux aux défis émergents » (INM, 2023, p. 39). Le rapport découlant de la consultation recommande la « promotion de pratiques "hors murs", en dehors des structures institutionnelles, telles que les milieux de vie et les concertations locales » (Bourque et collab., 2023, p. 11). Les intervenantes en IP ont notamment le potentiel de rapprocher les communautés des instances si on leur en laisse la possibilité (INM, 2023). Elles redéfinissent les rapports entre professionnels et citoyens-usagers, réhabilitant la relation d'aide significative. Cet enjeu est d'autant plus important qu'il existe un lien entre le sens et l'efficacité, et que réintroduire le sens dans l'intervention professionnelle est devenu une condition de l'efficacité.

Sur plusieurs tribunes – notamment celles en réaction au projet de loi n° 15 –, on réclame plus de démocratie et de participation de la société civile et des travailleurs du milieu de la santé et des services sociaux ainsi que des citoyens dans la gouvernance du MSSS. Et si on considérait la position des territoires? Et s'il s'opérait une décentralisation réfléchie et équilibrée ainsi qu'une gouvernance du système de santé qui mettent davantage à profit des acteurs des communautés territoriales? Ce nouvel équilibre dans la gouvernance tendrait vers une réduction des DSS contribuant aux ISS, notamment dans les territoires locaux plus défavorisés par l'attribution de ressources substantielles en provenance de l'État.

Et s'il émergeait une véritable gouvernance multi-niveau collaborative et intersectorielle où circulent de manière fluide les informations et les enjeux afin de rendre les services sociaux et de santé plus accessibles pour tous?

## NOTES

- 1 L'intervention de proximité n'est pas limitée au réseau de la santé et des services sociaux. Plusieurs interventions de ce type se font entre autres dans les milieux communautaires et collectifs. Bien que notre recherche se limite à l'IP en CISSS et en CIUSSS, nous pensons que le tableau commun élaboré pourra être adapté par les différents milieux alliant interventions collectives, intersectorielles et territoriales.
- 2 Le choix du féminin pour désigner l'ensemble des intervenants en IP, généralement formés en travail social, s'est fait en considérant la forte représentation de femmes à exercer dans les professions liées au social; ce choix s'en trouve plus représentatif et proche du terrain.
- 3 Selon le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), un espace vert réfère à « un espace à dominance végétale (pelouse, herbes, arbres), d'origine naturelle ou humaine, situé dans un environnement urbain ou bâti ». <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/guide-prise-decision-urbanisme/financement-maitrise-fonciere/contribution-parcs-terrains-jeux-espaces-naturels/espace-vert>
- 4 Les espaces bleus réfèrent aux surfaces urbaines extérieures majoritairement occupées par l'eau (lacs, rivières, fontaines, etc.). <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2839-mesures-lutte-ilots-chaueur-urbains.pdf>
- 5 L'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) correspond au Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).
- 6 Pour consulter les mémoires déposés à l'Assemblée nationale lors du mandat « Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 15 » : <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CSSS/mandats/Mandat-49015/memoires-deposes.html>

## RÉFÉRENCES

- Allaire, J.-F., Thiam, Y., Morin, P., Zomahoun, H. T. V., Rheault, N., Lacasse, F., Doré, C., Hyppolite, S.-R. et Garon, S. (2021). Soins communautaires intégrés fournis par les systèmes de santé publique et de protection sociale : protocole pour une synthèse réaliste. *Journal international des soins intégrés*, 21(4), 2. <https://doi.org/10.5334/ijic.5629>
- Association pour la santé publique du Québec (ASPQ). (2022). *Inégalités sociales : impact de la pandémie de COVID-19 sur la santé et la qualité de vie des personnes immigrantes au Québec*. ASPQ. [https://aspq.org/app/uploads/2022/02/2022\\_immigrants-et-covid\\_vf.pdf](https://aspq.org/app/uploads/2022/02/2022_immigrants-et-covid_vf.pdf)
- Badji, M. S., Gueye, S. T. M., Bourque, D., Doré, C., Lapierre-Fortin, É., Oularé, N. et Morin, P. (2023). Les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'intervention collective visant la mobilisation et le développement des communautés à Sherbrooke. *Organisations et Territoires*, 32(2), 97-117. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1602>
- Banques alimentaires du Québec (BAQ). (2023). *Bilan-Faim Québec 2023*. BAQ. [https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2023/10/Bilan-Faim-2023\\_Final.pdf](https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2023/10/Bilan-Faim-2023_Final.pdf)
- Bastien, R. et Goulet, J. (2006). *Étude microsociale du travail de terrain réalisé au CLSC Montréal-Nord : les marcheurs de l'Équipe Quartier*. Agence des services sociaux et de santé de Montréal, gouvernement du Québec. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/56552>
- Beaudoin, M. et Levasseur, M.-È. (2017). *Verdir les villes pour la santé de la population : revue de la littérature*. INSPQ, gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2265-verdir-villes-sante-population.pdf>
- Bernier, N. F. (2021). *Réduire les vulnérabilités et les inégalités sociales : tous ensemble pour la santé et le bien-être*. INSPQ, gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2781-reduire-vulnerabilite-inegalites-sociales.pdf>
- Boisvert, R. (2013). Réduction des inégalités sociales de santé : dispositions actantielles et intelligence collective au service du développement des communautés. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 197-214. <https://doi.org/10.7202/1024988ar>
- Bordeleau, J. (2023, 20 mars). Un plan pour réduire durablement la pauvreté et les inégalités sociales [Opinion]. *La Presse+*. [https://plus.lapresse.ca/screens/dac9c19-40dc-4c6e-b0b1-fd897e2eb54b%7C\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/dac9c19-40dc-4c6e-b0b1-fd897e2eb54b%7C_0.html)

- Bourque, D. (2012). Intervention communautaire et développement des communautés. *Reflets*, 18(1), 40-60. <https://doi.org/10.7202/1012331ar>
- Bourque, D., Émond, A. et Vollant, N. (2023). *Consultation dans le cadre des États généraux du travail social : constats et recommandations des commissaires*. Institut du Nouveau Monde. [https://inm.qc.ca/sites/inm.qc.ca/wp-content/uploads/2024/01/EGTS\\_Constats-recommandations.pdf](https://inm.qc.ca/sites/inm.qc.ca/wp-content/uploads/2024/01/EGTS_Constats-recommandations.pdf)
- Bourque, D. et Favreau, L. (2003). Le développement des communautés et la santé publique au Québec. *Service social*, 50(1), 295-308. <https://doi.org/10.7202/011352ar>
- Bovaird, T. et Loeffler, E. (2013). Le rôle de la coproduction pour un meilleur état de santé et de bien-être : pourquoi nous avons besoin de ce changement. Dans S. Carrier, P. Morin, S. Garon, A. Lambert, L. Gerbert et M.-P. Beaudoin (dir.), *Le modèle écossais : de la différence que font les services sociaux dans la vie des personnes et des communautés* (p. 21-27). C.S.S.S.-I.U.G.S./Joint Improvement Team. [https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres\\_de\\_recherche/IUPLSS/transfert\\_connaissances/outils-publications/Recueil-livres/Livre\\_Le\\_model\\_eccossais.pdf](https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSS/transfert_connaissances/outils-publications/Recueil-livres/Livre_Le_model_eccossais.pdf)
- Buetti, D., Taylor, S. et Lapierre, S. (2019). Interventions fondées sur les déterminants sociaux de la santé : quelles implications pour le travail social structurel? *Service social*, 65(1), 40-53. <https://doi.org/10.7202/1064589ar>
- Caillouette, J., Dallaire, N., Boyer, G. et Garon, S. (2007). Territorialité, action publique et développement des communautés. *Économie et solidarité*, 38(1), 8-23. [http://www.erta.ca/sites/default/files/2017-03/caillouette-et-al\\_territorialite-action-publique-locale\\_2009.pdf](http://www.erta.ca/sites/default/files/2017-03/caillouette-et-al_territorialite-action-publique-locale_2009.pdf)
- Caillouette, J., Doré, C. et Bourque, D. (2017, 24 mai). *Le développement des communautés et le défi de l'interculturalité*. XVI<sup>e</sup> Congrès international de l'Association internationale pour la recherche interculturelle, Antananarivo (Madagascar).
- Carrier, S., Lambert, A., Garon, S., Morin, P., Gagné, A.-A. et Bossé, P.-L. (2015). Évaluer les effets que produisent les services sociaux dans la vie des personnes usagères : proposition d'un cadre d'analyse. *Intervention*, 142, 17-27. <https://revueintervention.org/numeros-en-ligne/142/evaluer-les-effets-que-produisent-les-services-sociaux-dans-la-vie-des-personnes-usageres-proposition-dun-cadre-danalyse/>
- Carrier, S., Morin, P. et Garon, S. (2012). L'approche centrée sur les résultats : l'exemple des réseaux de services intégrés pour les personnes âgées en perte d'autonomie. *Intervention*, 137, 47-56. [https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/05/intervention\\_137\\_5\\_lapproche\\_centree\\_sur\\_les\\_resultats.pdf](https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/05/intervention_137_5_lapproche_centree_sur_les_resultats.pdf)
- Carrier, S., Morin, P., Garon, S., Lambert, A., Gerber, L. et Beaudoin, M.-P. (dir.). (2013). *Le modèle écossais : de la différence que font les services sociaux dans la vie des personnes et des communautés*. C.S.S.S.-I.U.G.S./Joint Improvement Team. [https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres\\_de\\_recherche/IUPLSS/transfert\\_connaissances/outils-publications/Recueil-livres/Livre\\_Le\\_model\\_eccossais.pdf](https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSS/transfert_connaissances/outils-publications/Recueil-livres/Livre_Le_model_eccossais.pdf)
- Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (CCNDS). (2022). *Glossaire des principaux concepts liés à l'équité en santé*. <https://nccdh.ca/fr/learn/glossary/>
- Chatelard, S., Burnand, B., Vaucher, P., Bodenmann, P., Vu, F., Panese, F., Wolff, H., Bischoff, T., Herzig, L., Schaller, P., Fillettaz, S. S. et Raetz, M. (2012). Le médecin face aux inégalités sociales de santé : quel pouvoir d'action? *Revue médicale suisse*, 34(8), 1061-1066. <https://www.revmed.ch/revue-medicale-suisse/2012/revue-medicale-suisse-341/le-medecin-face-aux-inegalites-sociales-de-sante-quel-pouvoir-d-action>
- Clément, M.-È., Julien, D., Lévesque, S. et Flores, J. (2019). *La violence familiale dans la vie des enfants du Québec 2018 : les attitudes parentales et les pratiques familiales – Résultats de la 4<sup>e</sup> édition de l'enquête*. Institut de la statistique du Québec, gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/la-violence-familiale-dans-la-vie-des-enfants-du-quebec-2018-les-attitudes-parentales-et-les-pratiques-familiales.pdf>
- Cousineau, M.-E. (21 mars 2023). 5,6 milliards prévus pour le réseau de la santé du Québec et sa réforme. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/786230/5-6-milliards-prevus-pour-le-reseau-de-la-sante-du-quebec-et-sa-reforme>
- Dagenais Lespérance, J. et Macdonald, S. (2019). La justice environnementale : dans l'angle mort de la formation en travail social? *Intervention*, 150, 113-119. <https://revueintervention.org/numeros-en-ligne//150/la-justice-environnementale-dans-langle-mort-de-la-formation-en-travail-social>

- De Koninck, M. (2008). Un regard multidisciplinaire sur la construction des inégalités sociales de santé. Dans K. Frohlich, M. De Koninck, A. Demers et P. Bernard (dir.), *Les inégalités sociales de santé au Québec* (p. 57-84). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.9994>
- Directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux (DPJ). (2023). *En équilibre vers l'avenir : bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2023*. Gouvernement du Québec. <https://ciusssmq.ca/telechargement/2162/bilan-dpi-2023-provincial>
- Doré, C., Lévesque, N., Hyppolite, S.-R., Maillet, L., Bourque, D., Maltais, D., Goudet, A., Joseph, J.-A., Morin, P. et Michaud, M. (2022). L'intervention de proximité : proposition d'un dispositif de reddition de comptes pertinent. *Nouvelles pratiques sociales*, 33(1), 112-133. <https://doi.org/10.7202/1095939ar>
- Doré, C., Lévesque, N., Goudet, A., Maillet, L., Hyppolite, S.-R. et Goudet, A. (2023a, 22 septembre). *Reddition de comptes pertinente en intervention de proximité : sur quoi miser?* [Communication orale]. IUPSSS, gouvernement du Québec. <https://www.iuplsss.ca/en/evenement/midi-conference-reddition-de-comptes-pertinente-en-intervention-de-proximite-sur-quoi-miser>
- Doré, C., Lévesque, N., Goudet, A., Hyppolite, S.-R. et Maillet, L. (2023b, 16 novembre). *Proximité et reddition de comptes : le devoir de changer – Activité de mobilisation des connaissances* [Communication orale]. Drummondville, Canada.
- Doré, C., Lévesque, N., Goudet, A., Maillet, L., Hyppolite, S.-R. et Joseph, J.-A. (2023c, 11 mai). *Une gouvernance collaborative en santé : l'expérience en intervention de proximité* [Communication orale]. 90<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS «La gouvernance collaborative en santé : l'innovation dans la prise de décision», Montréal, Canada.
- Droy, I. (2008). Quel apport de l'approche par les capacités pour l'analyse des inégalités de genre? Dans V. Reboud (dir.), *Amartya Sen : un économiste du développement?* (p. 127-150). Agence française de développement.
- Dubois, J.-L., et Mahieu, F.-R. (2009). Sen, liberté et pratiques du développement. *Revue Tiers Monde*, 2(198), 245-261. <https://doi.org/10.3917/rtm.198.0245>
- Dugré, É. et Morin, P. (2019). *La communauté des savoirs – Créer et transformer ensemble : vision, valeurs, principes et modes d'action*. Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux du CIUSSS de l'Estrie-CHUS. [https://www.iuplsss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres\\_de\\_recherche/IUPSSS/transfert\\_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Cadre\\_de\\_reference\\_La\\_communaute\\_des\\_savoirs.pdf](https://www.iuplsss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPSSS/transfert_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Cadre_de_reference_La_communaute_des_savoirs.pdf)
- Fournier, C. (2023, 20 mars). *Nouveau rapport de synthèse du GIEC : le résumé complet*. Youmatter. <https://youmatter.world/fr/rapport-giec-2022-2023-resume-complet-conclusions/>
- Frappier, J. (2008). *La disponibilité des infirmières pour la pratique mixte* [Les Notes économiques]. Institut économique de Montréal. [https://www.iedm.org/uploaded/pdf/juin2008\\_fr.pdf](https://www.iedm.org/uploaded/pdf/juin2008_fr.pdf)
- Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPPRU). (2023). *Faire de la crise du logement vécue par les locataires une priorité budgétaire : mémoire présenté au ministère des Finances du Québec dans le cadre des consultations prébudgétaires 2023-2024*. <https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2023/02/MemoireFRAPPRUBudgetQc2023.pdf>
- Goudet, A., Doré, C., Hyppolite, S.-R., Lévesque, N., Joseph, J.-A., Maltais, D., Bourque, D. et Maillet, L. (2024). Integrated place-based primary interventions: Levers and tensions related to multilevel governance for community integrated pathways – A multiple case study. *Health Services Insights*, 17, 1-12. <https://doi.org/10.1177/11786329241234997>
- Gouvernement du Canada. (2024). *Déterminants sociaux de la santé et inégalités de santé*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/promotion-sante/sante-population/est-determine-sante.html>
- Grenier, J. et Bourque, M. (2016). Les politiques publiques et les pratiques managériales : impacts sur les pratiques du travail social, une profession à pratique prudentielle. *Forum*, 1(147), 8-17. <https://doi.org/10.3917/forum.147.0008>
- Hébert, G. et Posca, J. (2023). *Crise du logement : un marché locatif en manque d'encadrement* [Fiche socioéconomique n° 27]. IRIS. <https://iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2023/06/20230629-Logement-WEB.pdf>
- Hyppolite, S.-R., Boulaâmane, K. et Clément, M. (2021). *Interventions de proximité aux Habitations Place de la Rive : pratiques et reddition de comptes selon les acteurs impliqués – Rapport de la phase 1 au site de la Capitale-Nationale de la recherche intitulée Comment articuler le sens et la mesure dans les pratiques et la gestion des interventions de proximité en CISSS et CIUSSS?* <https://www.researchgate.net/>

[publication/364264003\\_intervention\\_de\\_proximite\\_aux\\_habitations\\_place\\_de\\_la\\_rive\\_pratiques\\_et\\_reddition\\_de\\_comptes\\_selon\\_les\\_acteurs\\_impliques](#)

Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC). (2014). *Rendre des comptes en développement des communautés* [Cahier n° 4]. IPCDC.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2023). *Vitrine statistique sur l'égalité entre les femmes et les hommes : violence*. Gouvernement du Québec. [https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/violence#cb\\_1](https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/violence#cb_1)

Institut du Nouveau Monde (INM). (2023). *Consultation dans le cadre des États généraux du travail social : rapport de consultation*. INM. [https://inm.qc.ca/sites/inm.qc.ca/wp-content/uploads/2024/01/EGTS\\_Rapport-de-consultation-INM.pdf](https://inm.qc.ca/sites/inm.qc.ca/wp-content/uploads/2024/01/EGTS_Rapport-de-consultation-INM.pdf)

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/82>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2023a). *Comment assumer la responsabilité populationnelle?* Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/responsabilite-populationnelle/comment-assumer-responsabilite-populationnelle>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2023b). *Déterminants de la santé : pourquoi agir sur les déterminants de la santé?* Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/determinants-sante>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2023c). *Responsabilité populationnelle : unissons nos forces pour l'amélioration de la santé et du bien-être de notre population!* Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/responsabilite-populationnelle>

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2023d). *Violence conjugale*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/securite-prevention-de-la-violence-et-des-traumatismes/prevention-de-la-violence-interpersonnelle/dossiers/violence-conjugale>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023 Synthesis Report*. IPCC. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_LongerReport.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf)

Jacques, O. et Noël, A. (2021). *Démarchandiser pour vivre en santé : les politiques de redistribution comme déterminants de la santé* [Version courte]. Observatoire québécois des inégalités. <https://observatoiredesinegalites.com/demarchandiser-pour-vivre-en-sante-les-politiques-de-redistribution-comme-determinants-de-la-sante/>

Klepac, B., Mowle, A., Riley, T. et Craike, M. (2023). Government, governance, and place-based approaches: Lessons from and for public policy. *Health Research Policy and Systems*, 21, 1-19. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01074-7>

Lachapelle, R. (2023). La mesure et le sens : le défi de la reddition de comptes en intervention sociale. *Intervention*, 156, 119-128. <https://doi.org/10.7202/1097411ar>

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). Des collectivités résilientes en contexte politique difficile : la contribution de l'intervention collective. *Organisations et Territoires*, 29(2), 117-126. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1155>

Lévesque, F. (2023, 15 février). Les travailleurs d'agences peu tentés par un retour dans le public. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/2023-02-15/sondage/les-travailleurs-d-agences-peu-tentes-par-un-retour-dans-le-public.php>

Martinez, S. (2018, 4 janvier). *Pouvoir, politique et action sociale : la nécessité de réinventer le travail social dans le monde entier – Contributions des travailleurs sociaux latino-américains*. Conférence de l'International Federation of Social Workers. <https://www.ifsw.org/pouvoir-politique-et-action-sociale-la-neeessite-de-reinventer-le-travail-social-dans-le-monde-entier-contributions-des-travailleurs-sociaux-latino-americains>

Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3<sup>e</sup> éd.). SAGE.

Ministère de l'Éducation (MEQ). (2023). *Taux de sorties sans diplôme ni qualification au secondaire – édition 2023*. Gouvernement du Québec. [https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/Taux-sortie-sans-diplome-2023.pdf](https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Taux-sortie-sans-diplome-2023.pdf)

- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2022a). *Un projet d'envergure pour améliorer la santé et la qualité de vie de la population : plan d'action interministériel 2022-2025 de la Politique gouvernementale de prévention en santé*. Gouvernement du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-297-05W.pdf>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2022b). *Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux juin 2022 : constats et recommandations*. Gouvernement du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-210-21W.pdf>
- Morin, P., Allaire, J.-F. et Bossé, P.-L. (2015). *Intervention de proximité en CSSS : une pratique de pointe du CSSS-IUGS – Guide d'accompagnement*. Centre affilié universitaire, CSSS-IUGS. [https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres\\_de\\_recherche/IUPLSS/transfert\\_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Guide\\_accompagnement\\_Intervention-proximite.pdf](https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSS/transfert_connaissances/outils-publications/Guides-outils/Guide_accompagnement_Intervention-proximite.pdf)
- Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N., Doré, C. et LeBlanc, J. (2013). L'intervention de quartier à Sherbrooke, ou quand le CLSC s'installe à la porte d'à côté. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 102-117. <https://doi.org/10.7202/1024982ar>
- Ninacs, W. A. (1995). Empowerment et service social : approches et enjeux. *Service social*, 44(1), 69-93. <https://doi.org/10.7202/706681ar>
- Nussbaum, M. C. (2012). *Capabilités : comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Flammarion.
- Observatoire québécois des inégalités. (2021). *État des inégalités de revenu au Québec et au Canada : variations et analyses intragroupes*. <https://observatoiredesinegalites.com/etat-des-inegalites-de-revenu-au-quebec-et-au-canada-variations-et-analyses-intra-groupes>
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ). (2023). *Mémoire de l'OTSTCFQ portant sur le projet de loi n° 15 – Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace*. [https://www.otstcfq.org/wp-content/uploads/2023/05/Memoire\\_PL15.pdf](https://www.otstcfq.org/wp-content/uploads/2023/05/Memoire_PL15.pdf)
- Organisation des Nations unies (ONU). (2020). *Inequality in a rapidly changing world – World Social Report 2020: Executive Summary*. Department of Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/02/World-Social-Report2020-FullReport.pdf>
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2009a). *Comblent le fossé en une génération : instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé – Rapport final de la Commission des déterminants sociaux de la santé*. [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44083/9789242563702\\_fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44083/9789242563702_fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2009b). *Réduire les inégalités en matière de santé par une action sur les déterminants sociaux de la santé*. 62<sup>e</sup> Assemblée mondiale de la santé WHA62.14, Point 12.5 de l'ordre du jour 22 mai 2009. [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/A62/A62\\_R14-fr.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A62/A62_R14-fr.pdf)
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2024). *Promotion de la santé et du bien-être*. <https://www.who.int/europe/fr/about-us/our-work/core-priorities/promoting-health-and-well-being>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Parent, A.-A. et Bourque, D. (2016) La contribution des travailleurs sociaux à la réduction des inégalités sociales en santé. *Intervention*, 143, 5-14. <https://revueintervention.org/numeros-en-ligne/143/la-contribution-des-travailleurs-sociaux-a-la-reduction-des-inegalites-sociales-de-sante>
- Pickett, K. et Wilkinson, R. (2019). *Pour vivre heureux, vivons égaux! Comment l'égalité réduit le stress, préserve la santé mentale et améliore le bien-être de tous*. Les liens qui libèrent.
- Plourde, A. (2020, 15 décembre). *En un graphique : les déterminants de la santé*. IRIS, gouvernement du Québec. <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/sante/en-un-graphique-les-determinants-de-la-sante>
- Plourde, A., Lavoie-Moore, M. et Hébert, G. (2023, 13 novembre). *Six remèdes pour révolutionner le système de santé au Québec*. IRIS, gouvernement du Québec. <https://iris-recherche.qc.ca/publications/six-remedes-pour-revolutionner>
- Prémont, M.-C. (2024, 23 janvier). Vers la consécration du privé en santé avec la réforme Dubé. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/805792/systeme-sante-vers-consecration-prive-sante-reforme-dube>

- Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). (2023). *Le changement climatique est une question de justice : voici pourquoi*. <https://climatepromise.undp.org/fr/news-and-stories/le-changement-climatique-est-une-question-de-justice-voici-pourquoi>
- Québec. *Loi sur les services de santé et les services sociaux* : RLRQ, ch. S-4.2, à jour au 12 décembre 2023. [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2023. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-4.2>
- Radio-Canada. (2023, 14 mai). *Les agences de placement d'infirmières de plus en plus sollicitées au Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1979486/agence-placement-personnel-infirmier-sante-privee>
- Raphael, D., Bryant, T., Mikkonen, J. et Raphael, A. (2021). *Déterminants sociaux de la santé : les réalités canadiennes* (2<sup>e</sup> éd.). Université Ontario Tech et Université York. [https://thecanadianfacts.org/Les\\_realites\\_canadiennes-2021.pdf](https://thecanadianfacts.org/Les_realites_canadiennes-2021.pdf)
- Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC). (2023). *Miser sur les collectivités locales pour une réelle efficacité du réseau de la santé et des services sociaux : mémoire déposé dans le cadre des consultations du MSSS portant sur le projet de loi 15*. <https://rqiic.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/Memoire-RQIIAC-PI-15.pdf>
- Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI). (2015). *Projet de politique nationale sur la revitalisation intégrée des territoires locaux*. [http://www.clic-bc.ca/Documents/E\\_CtreDoc/Lutte-contre-la-pauvrete/RUI/Projet\\_politique\\_nationale\\_revitalisation\\_integree\\_des\\_territoires\\_locaux\\_RQRI\\_2015.pdf](http://www.clic-bc.ca/Documents/E_CtreDoc/Lutte-contre-la-pauvrete/RUI/Projet_politique_nationale_revitalisation_integree_des_territoires_locaux_RQRI_2015.pdf)
- Sen, A. (2005). Human rights and capabilities. *Journal of Development*, 6(2), 152-166. <https://doi.org/10.1080/14649880500120491>
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Flammarion.
- Senay, M.-H., Cunningham, J. et Ouimet, M.-J. (2023). *Pour une transition juste : tenir compte des inégalités sociales de santé dans l'action climatique – Transfert des connaissances : document synthèse*. INSPQ, gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3342>
- Simard, P. (2017). Réconcilier « sens » et « mesure » : plongée au cœur de l'évaluation des initiatives de développement local et territorial. Dans C. Avenel et D. Bourque (dir.), *Les nouvelles dynamiques du développement social* (p. 207-226). Champ social Éditions.
- Thiam, Y., Allaire, J.-F., Morin, P., Hyppolite, S.-R., Doré, C., Zomahoun, H. T. V. et Garon, S. (2021). A conceptual framework for integrated community care. *International Journal of Integrated Care*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.5334/ijic.5555>
- Tremblay, P.-A. (2013). L'intervention sociale territoriale en trois questions. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 50-66. <https://doi.org/10.7202/1024979ar>
- Veil, A., Lévesque, N., Garon, S., Delli-Colli, N. et Rémillard-Boilard, S. (2021). Pratiques de collaboration pendant le confinement strict dû à la COVID-19. *Vivacité*, 18(2), 38-41. [https://espacemuni.org/wp-content/uploads/2021/09/EspMuni\\_Vivacite\\_Aut2021\\_Web\\_v2.pdf](https://espacemuni.org/wp-content/uploads/2021/09/EspMuni_Vivacite_Aut2021_Web_v2.pdf)
- Wilkinson, R. et Pickett, K. (2013). *L'égalité, c'est mieux : pourquoi les écarts de richesse ruinent nos sociétés*. Écosociété.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>e</sup> éd.). SAGE.

Espace Libre

## Les marques territoriales bioalimentaires à l'épreuve des perceptions et des représentations des consommateurs québécois

Bernard Korai<sup>a</sup>, Rémy Lambert<sup>b</sup>, Marie-Ève Ducharme<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1807>

**RÉSUMÉ.** Alors que la pandémie de COVID-19 a contribué à renforcer l'intérêt des Québécois pour l'achat local, on observe paradoxalement une stagnation, voire un recul du niveau réel de demande envers ces produits localisés. Au-delà du facteur économique perçu comme le critère le plus apparent, à ce jour, les études se sont rarement penchées sur le rapport que les consommateurs entretiennent avec ces produits par le biais des marques territoriales qui les promeuvent. Comment les consommateurs québécois perçoivent-ils ces marques? Quels sont les déterminants de l'acceptabilité de ces marques comme gage de localité des produits du terroir? Quel est le niveau de notoriété dont elles jouissent dans l'esprit de ces consommateurs? Quelles stratégies pourrait-on mettre en place afin d'accroître leur pénétration dans les habitudes des consommateurs? Autant de questions auxquelles s'attèle cette recherche menée auprès d'un échantillon représentatif de 1203 consommateurs québécois. Nos conclusions soulignent la nécessité pour les régions de renforcer leur identité, de mieux communiquer sur leurs atouts et d'accroître la visibilité de leurs marques territoriales pour stimuler l'intérêt des consommateurs.

**Mots clés :** Marques territoriales, bioalimentaire, consommateurs, Québec

**ABSTRACT.** While the COVID-19 pandemic has helped boost Quebecer interest in buying local products, paradoxically, the actual level of demand for local products has stagnated, or even decreased. Beyond the economic factor, which is seen as the most obvious criterion, currently, studies have rarely examined the relationship consumers have with these products through the territorial brands that promote them. How do Quebec consumers perceive these brands? What determines the acceptability of these brands as a guarantee of the local nature of terroir products? How well are they known in the minds of these consumers? What strategies could be introduced to increase their acceptance with consumers? These are just some of the questions addressed by this research, which was carried out on a representative sample of 1203 Quebec consumers. Our conclusions underline the need for regions to strengthen their identity, better communicate their assets, and increase the visibility of their territorial brands to stimulate consumer interest.

**Keywords:** Territorial brands, biofood, consumers Quebec

### Introduction

Depuis l'instauration de la *Politique bioalimentaire 2018-2025 : alimenter notre monde* (MAPAQ, 2018) au Québec, l'accent a été mis sur la promotion de l'achat local en tant que vecteur clé de la prospérité économique et sociale de la province. Ce n'est

donc pas fortuit si le Québec se hisse au troisième rang canadien pour la consommation d'aliments produits localement (Beauplat, 2021). Par ailleurs, le gouvernement du Québec prévoit d'inclure, d'ici 2025, près de 10 milliards de dollars de produits locaux dans le panier d'achat des consommateurs québécois (MAPAQ, 2018). Pour concrétiser cet

<sup>a</sup> Professeur titulaire, Université Laval

<sup>b</sup> Professeur titulaire, Université Laval

<sup>c</sup> Étudiante au doctorat, Université Concordia

engagement, plusieurs mesures ont été prises, notamment la *Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois : pour une alimentation locale dans les institutions publiques* (MAPAQ, 2020), qui vise à accroître l'achat d'aliments locaux par les institutions. La pandémie de COVID-19 a également conduit à des annonces gouvernementales encourageant les habitudes d'achat local pour soutenir les entreprises faisant face à la crise sanitaire. Ces initiatives, dont Le Panier bleu à l'échelle provinciale ou encore Gaspésie Gourmande à l'échelle régionale, ont renforcé l'engagement des consommateurs québécois envers les produits locaux (Morissette, 2023).

D'ailleurs, les enquêtes d'opinion montrent que la majorité des Québécois attachent une grande importance aux produits locaux, ce qui se traduit également par des intentions d'achat élevées (CQCD, 2022; Durif et Boivin, 2017; Léger Marketing, 2020). Cependant, à l'épreuve de la réalité, les comportements des consommateurs semblent démontrer des incohérences puisque seulement 15 % de ces mangeurs ont réellement adopté, depuis la pandémie, des comportements localivores (Rochette, 2021). Cela est observable notamment avec l'initiative du Panier bleu, qui soulevait un questionnement sur la pertinence auprès des parties prenantes, notamment des consommateurs (Morissette, 2023). En effet, selon certaines sources, les produits locaux souffrent de problèmes de visibilité et de distinction, rendant difficile leur intégration dans les habitudes d'achat (Korai et Lambert, 2023; Merle et Piotrowski, 2002; Salvador et collab., 2017). Les politiques des grandes enseignes alimentaires limitent également la disponibilité de ces produits sur les tablettes des épiceries (Deshaies, 2021).

Pour résoudre ces problèmes, les décideurs et autres acteurs du secteur bioalimentaire québécois ont énormément misé sur le déploiement des marques territoriales comme levier de promotion et de stimulation de la consommation locale auprès des consommateurs. Toutefois, cette stratégie connaît des résultats globalement mitigés du fait que plusieurs de ces marques peinent réellement à décoller. Pour l'heure, et à notre connaissance, il n'existe pas encore

d'études s'étant intéressées à la relation qu'entretiennent les consommateurs québécois avec ces marques territoriales.

En d'autres termes, comment celles-ci se positionnent-elles dans le répertoire psychologique des consommateurs québécois en matière de connaissances, de notoriété, de perceptions, de motivations et de freins? Cet article a pour objectif de répondre à cette problématique en analysant les impacts de la présence de ces marques territoriales au Québec sur le comportement et sur les préférences d'achat des consommateurs. Les résultats de ces analyses permettront de dégager des pistes de réflexion susceptibles d'accroître la pénétration de ces marques dans les habitudes des mangeurs québécois.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1 La marque territoriale : un concept polysémique

Bien que la définition du marketing territorial (*place branding*) ne fasse pas l'objet d'un consensus (Adamus-Matuszyńska et Dzik, 2023; Chan et Marafa, 2013), des similitudes peuvent être dégagées à partir des propositions de certains auteurs. Selon Gollain (2008), le marketing territorial peut être défini comme l'effort visant à valoriser les territoires sur des marchés concurrentiels afin d'influencer favorablement le comportement de leurs publics en proposant une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement dirigée par des agences de développement agissant au nom d'autorités publiques ou d'acteurs privés. D'un autre côté, Donner et ses collègues (2017) le définissent comme la pratique consistant à appliquer une stratégie de marque ainsi que d'autres techniques et disciplines de marketing au développement économique, social, politique et culturel des villes, des régions et des pays.

Il découle de ces définitions que l'objectif du marketing territorial est de créer et de promouvoir une image positive, tout en développant un produit territorial (Moussalim et Zaim, 2018). Cette approche, centrée sur l'utilité de la marque territoriale en tant que vecteur de positionnement territorial, rejoint

également le point de vue de Bendahmane (2017) et d'Almeida et Cardoso (2022), pour qui elle constitue un outil de gestion de l'image territoriale renforçant l'attractivité du territoire et favorisant le développement de tous les secteurs. À cette définition s'ajoute la perspective de Houllier-Guibert (2017), qui approche le concept de marque territoriale comme outil pour mobiliser les différents acteurs du territoire en leur permettant de se différencier entre eux.

La marque territoriale se distingue par des particularités permettant de différencier l'offre d'un territoire de celle proposée par d'autres. En effet, chaque territoire possède une identité propre, riche en sens et en valeurs (économiques, culturelles, touristiques, etc.), lui offrant la possibilité de se distinguer authentiquement. Ces facteurs de différenciation peuvent inclure un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel identifiable au territoire (Bendahmane, 2017). Diverses raisons peuvent inciter une région à adopter une marque territoriale, par exemple la protection et la promotion des produits locaux, la promotion du territoire à l'extérieur de la région, l'amélioration de son image, la différenciation ou encore le développement d'une stratégie haut de gamme (Rafik, 2019).

En général, la littérature distingue deux niveaux d'analyse de la marque territoriale. D'une part, celui qui positionne le pays ou la région au centre d'une compétition pour attirer investisseurs ou touristes. D'autre part, celui qui met en avant la promotion des produits locaux.

Nous privilégions la seconde approche, bien que certaines études citées ici relèvent de la première catégorie. Lopes et ses collègues (2018) illustrent bien cette dualité de la marque territoriale, soulignant que de nombreux lieux offrent des produits similaires et cherchent à se différencier dans un contexte de concurrence intense entre lieux, villes, régions et nations du monde. Ces entités doivent gérer et contrôler leurs marques pour attirer un nombre croissant de touristes, d'entreprises et de personnes talentueuses, tout en trouvant des marchés pour leurs produits.

## 1.2 Les facteurs de réussite et d'échec de la marque territoriale

Plusieurs recherches ont examiné les facteurs de succès et d'échec des marques territoriales. Bien que la littérature détaillée sur ce sujet soit relativement récente, Ilbert et Rastoin (2010) soulignent la complexité inhérente à la construction d'une solution collective en raison de la multiplicité des acteurs potentiels, de leur comportement souvent individualiste, de la faiblesse de leurs moyens financiers et de leurs capacités managériales ainsi que de l'inexistence ou des défaillances des dispositifs institutionnels et/ou professionnels.

Raynaud et Sauvée (2000) mettent l'accent sur l'efficacité des structures organisationnelles pour minimiser les coûts d'organisation. Ils préconisent également la construction d'une gouvernance inclusive et collective impliquant tous les acteurs pour favoriser le développement et l'adhésion autour de la marque, générant ainsi des économies d'échelle et le partage des coûts de promotion.

Dans le même thème, Habih, Boudhar et Echattabi (2023) suggèrent la cocréation de valeur à l'échelle territoriale comme facteur de succès des marques territoriales. Enfin, à partir d'entretiens avec des bailleurs de fonds et des leaders d'opinion publique, Paus et Réviron (2010) soulignent l'importance de l'ancrage territorial et de la cohérence entre la promesse marketing des marques territoriales bien positionnées et fortement localisées, ainsi que la réussite de celles instaurées par des producteurs grâce à des stratégies de vente efficaces basées sur des partenariats avec la grande distribution. L'adhésion et le soutien de la population locale sont également des facteurs de réussite permettant de cibler les résidents en tant qu'ambassadeurs de la marque territoriale.

Les facteurs d'échec incluent principalement des problèmes de communication ne permettant pas de distinguer suffisamment les produits locaux de ceux importés. Frayssignes (2011) identifie divers facteurs d'échec des marques territoriales, notamment le manque de réflexion stratégique en amont, le risque de banalisation ou de surinformation en raison de la concurrence entre marques territoriales voisines, la

fragilité intrinsèque due à l'absence de réglementation, l'absence d'outils pour évaluer les impacts de ces marques sur les territoires ainsi que le manque de coordination des acteurs.

De son côté, Bendahmane (2017) suggère aux gestionnaires de s'assurer d'une bonne connaissance du territoire, de ses valeurs, de ses concurrents, de ses habitants et des investisseurs avant le développement d'une marque territoriale. La réalisation d'un diagnostic approfondi intégrant des enquêtes sur les principales cibles du territoire est préconisée pour identifier les opportunités. Cette démarche ne doit pas exclure la participation des acteurs publics et privés ainsi que des citoyens, qui jouent un rôle crucial dans la stratégie de promotion de la marque et du territoire (Albertini et collab., 2017).

Moussalim et Zaim (2018) rejoignent le concept « d'identité de groupe » défini par Grimbert et ses collègues (2023) en soulignant que le succès des marques territoriales repose sur des structures de gestion et de management territorial flexibles, efficaces et inclusives regroupant tous les acteurs. Donner et ses collègues (2017) ajoutent que les marques à succès mettent en place des actions participatives, par exemple des réunions de participation lors de la phase de création, ce qui favorise l'appropriation de la démarche par les différents acteurs impliqués.

Devant la présence croissante des marques territoriales, une exploration approfondie de la perspective du Québec à l'égard des marques locales émerge comme une nécessité. En raison de la singularité des Québécois sur les plans des comportements, des croyances et des mœurs (Yelle, 2000), une compréhension approfondie de leur relation avec les marques locales présentes sur leur territoire s'avère nécessaire.

### 1.3 Les marques territoriales au Québec

Bien qu'elles existent pour les plus anciennes depuis 1996, les marques territoriales au Québec ont fait l'objet de très peu d'études empiriques. À l'exception d'une revue documentaire réalisée par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ, 2014), il n'existe pas de travaux ayant

permis de caractériser et de mettre à jour la présence des marques territoriales au Québec. Par ailleurs, à la faveur de la pandémie de COVID-19 et du sursaut patriotique qu'elle a engendré pour les produits localisés, de nombreuses marques et initiatives territoriales ont vu le jour dans les différentes régions de la province. À cela s'ajoute également le fait que certaines marques référencées dans le rapport du MAPAQ ont cessé d'exister.

Une étape préliminaire à notre étude a été de procéder à l'actualisation de la liste des marques territoriales réellement existantes sur les marchés de consommation locale au Québec. À partir d'une recherche documentaire (sites web des associations touristiques, des municipalités et des différentes marques territoriales) et d'entrevues avec des responsables des tables de concertation bioalimentaire, des experts régionaux du MAPAQ et des gestionnaires de différentes marques territoriales existantes, il a été possible de broser un portrait plus actuel de ces identifiants territoriaux à l'échelle de la province. Globalement, on distingue deux catégories d'identifiants territoriaux :

- *Les marques provinciales* : Elles portent sur des identifiants qui ne sont pas nécessairement rattachés à une région spécifique. Elles ont la particularité d'être transversales à l'ensemble des territoires et se positionnent généralement à l'échelle de la province du Québec (ex. : Aliments du Québec);
- *Les marques régionales* : Elles correspondent aux identifiants développés pour mettre en exergue les spécificités et attributs distinctifs d'une municipalité (ex. : Saveurs de Laval) ou d'une région donnée (ex. : Gaspésie Gourmande).

Nous avons également intégré à l'analyse toutes les activités promotionnelles (ex. : Parcours Outaouais Gourmet), les marques entrepreneuriales ainsi que les appellations réservées (ex. : indications géographiques protégées ou IGP) qui participent elles aussi à la construction de l'identité territoriale des différentes régions. Dans le cadre de cette recherche, les répondants ont été sondés sur leurs perceptions vis-à-vis uniquement des identifiants territoriaux (marques provinciale et régionale) ainsi que des initiatives promotionnelles dont elles dépendent. (voir annexe 1).

## 2. Cadre méthodologique

L'approche méthodologique, de nature quantitative, a consisté en la réalisation d'un sondage auprès d'un échantillon de 1203 répondants québécois. L'enquête, réalisée par le biais d'une firme de sondage, a permis de constituer l'échantillon d'une manière à ce qu'il reflète les caractéristiques sociodémographiques et géographiques de la population adulte du Québec.

Pour être admissibles à l'étude, les répondants devaient être âgés d'au moins 18 ans et être en mesure de s'exprimer en français. La durée moyenne du sondage était estimée à 18 minutes.

Afin d'éviter le biais de désirabilité sociale, un ensemble d'énoncés ont été ajoutés au questionnaire afin d'évaluer dans quelle mesure les participants sont sensibles à la pression sociale (Huls et collab., 2023; Larson, 2019). Une corrélation élevée entre cette mesure et les déclarations subjectives des répondants aux différents énoncés du questionnaire suggère leur propension à fournir des informations susceptibles de les présenter sous un jour favorable. La majorité des corrélations entre l'échelle de désirabilité sociale et les autres énoncés étaient inférieures à 0,3, ce qui traduit un effet négligeable de ce biais.

Aussi, afin de contrer les biais d'inattention fréquemment observés dans les enquêtes sociales recourant à des panels de répondants (Hauser et Schwarz, 2016; Malone et Lusk, 2018), nous avons également jugé opportun d'inclure au questionnaire certains énoncés de filtres d'attention. Pour assurer la robustesse de l'instrument de collecte, un prétest a été réalisé auprès d'un échantillon de 44 répondants. Les résultats ont permis de s'assurer de la bonne compréhension des différents énoncés et de l'ajustement de certaines questions.

Au final, les évaluations des répondants ont été recueillies sur six thèmes respectifs : alimentation et état de santé général; connaissances générales sur l'achat local; pratiques et habitudes d'achat de produits alimentaires locaux; habitudes de recherche d'informations sur les produits locaux; perceptions sur les identifiants régionaux et comportements d'achat; et caractéristiques sociodémographiques. La majorité des énoncés ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (totalement en accord/désaccord à très important/pas du tout important).

## 3. Profil des répondants

### *Genre des répondants*

L'échantillon à l'étude (voir tableau 1) présente une légère prépondérance féminine (53,3 % de la cohorte), en comparaison avec la population masculine (46,38 %).

### *Tranches d'âge*

Les cohortes d'âge les plus significativement représentées, ordonnées par importance décroissante, incluent les individus de 55 à 64 ans (18,95 %), de 35 à 44 ans (17,54 %) et de 45 à 54 ans (16,63 %). Les segments démographiques des aînés (75 ans et plus) (10,89 %) et des jeunes adultes (18-34 ans) (6,32 %) présentent une sous-représentation.

### *Revenu annuel*

Parmi l'échantillon, 51,34 % des participants résident dans un foyer affichant un revenu annuel inférieur à 60 000 \$, 31,19 % déclarent des revenus oscillants entre 80 000 \$ et 100 000 \$, tandis que seulement 17 % rapportent des revenus dépassant les 100 000 \$.

	Nombre (n)	Pourcentage (%)
<b>Genre</b>		
Homme	558	46,38
Femme	644	53,53
Autres	1	0,08
<b>Niveau de scolarité</b>		
Primaire	15	1,27
Secondaire	337	28,46
Collégial	392	33,11
Universitaire (certificats et diplômes)	85	7,18
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	250	21,11
Université 2 <sup>e</sup> cycle	89	7,52
Universitaire 3 <sup>e</sup> cycle	16	1,35
<b>Revenu annuel brut</b>		
Moins de 20 000 \$	104	9,32
20 000 \$-39 999 \$	250	22,4
40 000 \$-59 999 \$	219	19,62
60 000 \$-79 999 \$	189	16,94
80 000 \$-100 000 \$	159	14,25
Plus de 100 000 \$	195	17,47
<b>Âge</b>		
18 à 24 ans	76	6,32
25 à 34 ans	185	15,38
35 à 44 ans	211	17,54
45 à 54 ans	200	16,63
55 à 64 ans	228	18,95
65 à 74 ans	172	14,3
75 ans et plus	131	10,89
<b>Situation matrimoniale</b>		
Célibataire	371	30,84
Marié(e)/Conjoint(e) de fait	641	53,28
Divorcé(e)/Séparé(e)	119	9,89
Veuf/Veuve	60	4,99
Préfère ne pas répondre	12	1

Tableau 1 – Caractéristiques sociodémographiques des répondants de l'étude

#### Répartition géographique

Un agrégat notable des participants se concentre dans les grandes régions du Québec, particulièrement à Montréal (24,44 %), en Montérégie (17,29 %), dans la Capitale-Nationale (9,56 %), les Laurentides (7,32 %), Lanaudière (6,32 %) et Laval (5,49 %).

#### Niveau de scolarité

La majorité des participants (61,57 %) ont un niveau d'éducation collégial ou secondaire. Parmi les diplômés universitaires, 21,11 % détiennent un baccalauréat, 7,52 % une maîtrise (ou équivalent) et seulement 1,35 % possèdent un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle.

### *Statut matrimonial*

Concernant le statut matrimonial, 53,28 % des participants se réclament du statut de marié(e)/conjoint(e) de fait, tandis que 30,84 % déclarent être célibataires et 9,89 % signalent être divorcé(e)s/séparé(e)s.

### *Composition des ménages*

Indépendamment du statut matrimonial, 63,34 % des participants résident dans un ménage comptant au moins un adulte âgé de 18 à 59 ans. Environ 43,81 % partagent leur domicile avec des individus âgés de 60 ans et plus. En outre, certains participants rapportent cohabiter avec des enfants (moins de 12 ans) (14,96 %) et des adolescents (12 à 18 ans) (11,14 %).

### *Préoccupations alimentaires*

Ces données démographiques révèlent des corrélations avec les préoccupations alimentaires et de santé des participants. Par exemple, 53,84 % accordent une importance considérable à la connaissance de la liste des ingrédients des aliments consommés, 46,16 % attribuent de l'importance à l'origine géographique des aliments et 63,47 % manifestent une inquiétude quant au contenu nutritionnel lié à la santé. En outre, près de 71,62 % déclarent préparer tous leurs repas à domicile, des résultats qui convergent avec les conclusions d'études antérieures (Cloutier, Roy et Roy, 2020; Cloutier et Roy, 2021; Korai et Bocoum, 2022) menées depuis le début de la pandémie.

## **4. Résultats**

### **4.1 L'attachement à la région**

Les conclusions du sondage présentent une analyse approfondie de l'attachement des résidents québécois envers les différentes régions de la province. Ces résultats révèlent que la grande majorité (87,6 %) maintient un lien significatif avec leur terroir respectif. Cette connexion émotionnelle émerge comme un élément clé influençant divers aspects décisionnels, notamment les préférences alimentaires et les choix de consommation. Les participants démontrant un fort attachement à leur région (62,76 %) ont également une sensibilité particulière envers des

enjeux cruciaux, tels que la provenance géographique des produits alimentaires (3,66/5), la qualité nutritionnelle (3,99/5) ainsi que la composition des aliments (3,75/5). Ces associations sont liées à des notions de qualité, de fraîcheur et de sécurité nutritionnelle, ce qui souligne l'importance du terroir dans leurs perceptions des produits alimentaires.

La réussite d'une marque territoriale dépend de l'appropriation émotionnelle des produits du terroir par les résidents, qui résulte de leur identification à une région spécifique. L'échantillon analysé révèle un attachement élevé envers diverses régions du Québec, avec 62,76 % des participants exprimant un fort attachement. Cette affinité se traduit par des préoccupations alimentaires accrues et par des habitudes d'achat local plus prononcées. Les participants fortement attachés démontrent un niveau d'importance accru pour la valeur nutritive (3,99/5) et pour la composition des aliments (3,75/5) ainsi qu'une sensibilité marquée à la provenance régionale (3,66/5). Ces tendances sont particulièrement prononcées chez les aînés, qui manifestent le plus grand engagement envers la provenance régionale et l'achat local.

Une analyse régionale spécifique met en évidence des niveaux d'attachement plus élevés dans les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean, tandis que la Montérégie et Montréal présentent des niveaux plus modérés. Ces variations correspondent aux niveaux de préoccupation exprimés quant à la provenance régionale des aliments.

Ces résultats suggèrent que l'attachement au terroir est étroitement lié à des représentations alimentaires fortes influençant les comportements d'achat local et de consommation locale. Cette connexion est perçue comme une garantie de sécurité sanitaire et nutritionnelle, en particulier chez les consommateurs valorisant l'identité régionale, tels que les individus âgés de 55 ans et plus. Ces conclusions ont des implications significatives pour la promotion et la valorisation des produits locaux.

### **4.2 Les connaissances et l'achat local**

Les comportements individuels, notamment dans le cadre de l'achat local au Québec, sont fortement

influencés par l'accès à des informations de qualité. Pour appréhender les attitudes des consommateurs, il est essentiel d'évaluer leurs compétences en matière d'achat local. Nos résultats révèlent que la majorité des répondants présentent des lacunes de compétences, avec 35 % ayant un niveau faible, 41,65 % un niveau moyen et seulement 23,36 % un niveau élevé.

Des enjeux spécifiques émergent, incluant une confusion autour des logos de certification locale, une méconnaissance des différences entre les étiquettes disponibles, des idées préconçues sur les impacts de l'achat local et une difficulté à définir clairement le concept d'achat local. Ces déficits de compréhension sont plus marqués chez les répondants plus jeunes. Il devient donc impératif de promouvoir la littératie alimentaire en orientant les consommateurs vers des informations fiables. Des efforts éducatifs sont nécessaires, en particulier auprès des groupes d'âge plus jeunes pour dissiper les malentendus autour de la certification locale et des impacts de l'achat local. La clarification des critères définissant l'achat local est également cruciale, compte tenu des confusions persistantes, surtout chez les répondants plus âgés.

Dans l'ensemble de l'échantillon, l'achat local est étroitement lié à cinq principales catégories de produits. Notamment, 85,10 % des produits locaux acquis par les participants étaient des fruits et légumes; 66,8 % des viandes et œufs; 62,6 % des articles de boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires; 62,4 % des produits laitiers et substituts; et 29,3 % des poissons et fruits de mer. En revanche, les produits les moins associés à l'achat local étaient respectivement les gourmandises sucrées (10,30 %); les huiles, autres matières grasses et légumineuses (8,7 %); et les noix, arachides, graines et grignotines (7,3 %).

Ces données revêtent une importance significative pour les responsables des marques territoriales, car elles permettent d'identifier des opportunités stratégiques en lien avec le potentiel bioalimentaire de chaque région. En explorant les créneaux porteurs, qui correspondent aux catégories de produits locaux les plus prisées par les consommateurs, les gestionnaires peuvent mieux cibler leurs efforts de promotion et répondre aux préférences du marché.

En résumé, des initiatives éducatives ciblées sont essentielles pour renforcer les compétences des consommateurs en matière d'achat local et pour favoriser des choix plus informés.

### 4.3 La notoriété des marques territoriales

Les résultats du sondage mettent en évidence une visibilité globalement limitée des marques territoriales, exception faite d'Aliments du Québec, une marque provinciale reconnue par 84,9 % des participants. Les autres marques affichent des taux de reconnaissance entre 10 et 20 %, exception faite de Québec, région gourmande, avec un taux de 27 % qui la positionne comme l'identifiant régional le plus reconnu. Notamment, les marques territoriales les plus notoires (Gaspésie Gourmande, Savoir-faire île d'Orléans et Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est) sont associées aux régions démontrant un attachement élevé. Ces taux de notoriété, globalement faibles, semblent en corrélation avec le constat que 70,95 % des participants n'accordent qu'une importance faible ou moyenne à la provenance régionale, et 61,06 % estiment que celle-ci a une influence très faible sur leur décision d'achat de produits locaux. L'omniprésence d'Aliments du Québec pourrait éclipser les marques territoriales régionales moins visibles.

Devant ce déficit de visibilité, la portée géographique appropriée des marques territoriales devient une considération cruciale, compte tenu de leurs ressources de communication parfois limitées. Doivent-elles cibler principalement les consommateurs locaux ou adopter une approche plus étendue, similaire à Aliments du Québec, qui couvre le territoire de la province? Une analyse des comportements des participants dans chaque région serait nécessaire pour apporter des éclaircissements pertinents.

Les analyses de notoriété révèlent un déficit global de notoriété des marques territoriales auprès des résidents de leur région respective, à quelques exceptions près. La reconnaissance de la plupart des marques oscille entre 7,5 % (MIAM) et 40,9 % (Lanaudière, j'en mange). Toutefois, chaque région a au moins une de ses marques territoriales parmi les trois les plus reconnues par ses résidents, ce qui constitue un aspect positif. Il est également

notable que les régions où l'attachement est élevé semblent mieux réagir à la démarche de développement de marques territoriales. Les résidents de ces régions, en plus de reconnaître ces marques, adoptent un comportement d'achat significatif. En effet, selon les données d'achat du sondage, au moins 60 % des résidents de ces régions ont acheté des produits arborant l'identifiant régional au moins une fois.

#### 4.4 Les critères de décision d'achat des marques territoriales

Les consommateurs accordent une prépondérance significative aux mentions de provenance locale, par exemple Aliments du Québec (notation de 3,69/5), ce qui érige ce critère en élément prédominant lors de l'achat de produits locaux, suivi de près par la liste des ingrédients (3,68/5). Dans un contexte où la crédibilité du logo Aliments du Québec est l'objet d'interrogations, les consommateurs se tournent vers d'autres critères de contrôle. Le dernier *Baromètre de confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments* (CIRANO, 2021) révèle une méfiance croissante à l'égard des certifications, avec une augmentation de 5 % de la préoccupation à ce sujet entre 2019 et 2021.

L'importance accordée à ces critères se manifeste également de manière différenciée selon les tranches d'âge. Les 18-34 ans et les 35-54 ans portent une légère préférence à la liste des ingrédients, tandis que les 55 ans et plus attachent plus d'importance aux mentions de provenance locale. Les aînés, bien qu'attentifs aux informations nutritionnelles, peuvent éprouver des difficultés de compréhension, tandis que les jeunes et les adultes se fient davantage aux informations nutritionnelles.

Les identifiants régionaux occupent la troisième position dans les préférences des répondants, à égalité avec le lieu de fabrication/production. Seulement 38,97 % des répondants tiennent réellement compte des marques régionales dans leur décision d'achat. Les raisons évoquées pour justifier ce désintérêt incluent le manque de connaissance des identifiants (45,7 %), le recours à d'autres critères comme la liste des ingrédients (28,4 %), le coût élevé (23,9 %), les doutes sur leur crédibilité (10,9 %), et les fausses allégations (10,8 %).

En revanche, les personnes répondantes ayant adopté des marques territoriales citent la crédibilité perçue (75 %) comme principale motivation, suivie des retombées économiques et sociales pour le développement des régions (52,9 %).

Trois observations principales émergent : la nécessité d'une mise en évidence plus concrète des spécificités régionales, la construction d'une crédibilité forte autour des identifiants ainsi que de meilleures visibilité et accessibilité dans les principaux canaux d'achat des consommateurs. Les répondants souhaitent également accéder facilement à une variété de produits, connaître les marchés publics ainsi qu'avoir une liste des produits, des recettes et des producteurs associés à l'identifiant régional.

#### 4.5 La communication et la promotion des marques territoriales

Au cours des premiers stades de la pandémie de COVID-19, le gouvernement québécois a lancé une campagne visant à sensibiliser la population à l'importance de soutenir les entreprises locales. Les résultats de cette étude révèlent une réceptivité positive envers les discours axés sur l'achat local, avec une émergence de la conscience locale dans divers aspects :

- Achat de produits locaux chez un détaillant de proximité (3,95/5);
- Importance de l'achat local (3,9/5);
- Préoccupation accrue pour les réalités économiques régionales (3,84/5);
- Intérêt pour le développement local (3,78/5);
- Amélioration de la perception de la consommation locale (3,77/5);
- Intérêt accru pour les enjeux régionaux (3,72/5).

Cependant, l'analyse des fréquences d'achat suggère que cette conscience locale peut être fragile, avec seulement 19 % des répondants effectuant des achats fréquents ou très fréquents de produits locaux depuis le début de la pandémie. La majorité admet avoir effectué des achats irréguliers (rarement/parfois), suggérant que l'enthousiasme pourrait être davantage lié à une déculpabilisation sociale qu'à un changement profond des habitudes d'achat.

Bien que le prix demeure un facteur limitant, les principales motivations des répondants pour acheter local incluent le désir de faire partie d'un mouvement collectif, de contribuer à la souveraineté alimentaire, de soutenir l'emploi local et de favoriser la proximité géographique avec les producteurs, transformateurs et commerçants. Les gestionnaires du secteur bioalimentaire devraient traduire ces motivations en indicateurs concrets afin de montrer aux consommateurs les retombées tangibles de leurs achats locaux. Une communication axée sur la démonstration devrait cibler les lieux d'approvisionnement populaires tels que la grande distribution, les marchés publics et les marchés fermiers, tout en explorant les opportunités offertes par les boutiques en ligne. De plus, les messages de cette stratégie devraient être diffusés par le biais de sources d'information privilégiées des consommateurs, notamment les commerçants, l'entourage, les émissions télévisées, les producteurs agricoles du Québec, les médias sociaux, les sites d'information sur les produits locaux et la presse écrite.

#### 4.6 La stratégie de double marquage

Certains commerçants adoptent une stratégie de double marquage en alignement avec leurs objectifs commerciaux, s'appuyant ainsi sur la notoriété des allégations provinciales (p. ex., Aliments du Québec) pour faciliter leur accès à la grande distribution. Simultanément, ils mettent en avant les spécificités régionales par le biais de la certification régionale. Cependant, cette décision ne prend pas nécessairement en compte l'opinion des consommateurs quant à la pertinence de cette approche pour influencer leurs comportements d'achat.

Les résultats issus d'une simulation révèlent que les répondants expriment généralement leur faveur envers la présence simultanée de mentions provinciale et régionale sur le produit. Cette préférence découle de la pertinence perçue du double marquage (notation de 3,9/5), renforçant ainsi leur confiance (3,73/5) et leur perception positive du produit (3,69/5). Cette approbation semble principalement motivée par la réduction perçue du risque de fraude lié à l'origine géographique des produits. Cependant, une fois que la confiance est établie, les répondants manifestent un intérêt accru pour

l'identifiant régional (3,68/5) par rapport à l'identifiant provincial (3,47/5). Cette observation suggère un intérêt spécifique pour les identifiants régionaux, sous réserve de la capacité des gestionnaires de ces marques à instaurer une relation de confiance avec les consommateurs quant à l'origine authentique des produits locaux.

### 5. Discussion

L'examen approfondi des données révèle une disparité régionale significative au Québec. Les régions perçues comme ancrées dans le terroir (p. ex., la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Estrie et le Bas-Saint-Laurent) montrent un fort attachement à la région et une importance marquée accordée aux produits locaux. En revanche, les régions perçues comme plus cosmopolites ou urbaines (p. ex., la Montérégie, Lanaudière, les Laurentides et Montréal) semblent souffrir d'un déficit d'identité régionale, ce qui entrave le développement d'une conscience collective favorable aux produits locaux.

L'analyse des motivations d'achat révèle que, bien que les Québécois soient généralement sensibles à la provenance géographique de leurs aliments, leur intérêt pour les produits locaux est fortement conditionné par l'existence réelle et perçue d'attributs territoriaux spécifiques. Ces attributs, qu'ils soient géographiques, touristiques ou culinaires, agissent comme des différenciateurs clés et porteurs de sens culturel pour les régions se réclamant de ces produits ou marques régionales.

Une difficulté majeure émerge quant à la construction d'une identité régionale forte, en particulier pour les régions présentant un manque d'atouts (p. ex., l'Outaouais, la Montérégie et Laval). Même lorsque cette identité est présente, elle ne parvient pas toujours à être adéquatement communiquée, ce qui entrave la stimulation d'un intérêt chez les habitants pour les produits locaux. Seulement 29,05 % des répondants accordent véritablement une importance à la provenance régionale des aliments, ce qui souligne un défi majeur pour les acteurs régionaux.

La visibilité des marques territoriales régionales constitue un enjeu significatif, avec des niveaux de

reconnaissance faibles à l'échelle provinciale, à l'exception de la marque provinciale Aliments du Québec. Même à l'échelle des régions, les marques territoriales régionales souffrent souvent d'un manque de notoriété, à quelques exceptions près. La certification Aliments du Québec jouit de la plus grande notoriété, mais, dans certaines régions, les marques territoriales afférentes obtiennent une notoriété élevée auprès de leurs résidents respectifs.

Les répondants justifient leur manque d'intérêt pour les marques territoriales en évoquant le manque de connaissance et de visibilité ainsi que d'autres critères de décision tels que la liste des ingrédients et le label Aliments du Québec. Cependant, ils expriment une disposition à opter pour les marques territoriales sous certaines conditions, mettant en avant l'importance de la crédibilité perçue, des retombées tangibles sur le développement des collectivités, du renforcement de l'attachement des résidents à leur région, de la traduction efficace des avantages territoriaux distinctifs et de la contribution à la promotion à travers des produits bioalimentaires spécifiques aux régions.

Les consommateurs québécois suggèrent d'améliorer la vulgarisation des informations sur les marques territoriales en mettant en lumière la liste des produits, les lieux d'approvisionnement et les recettes québécoises ainsi qu'en soulignant les acteurs régionaux. Concernant les lieux d'approvisionnement, la grande distribution est privilégiée, ce qui souligne l'importance de rendre les produits locaux disponibles dans des endroits largement fréquentés. Les commerçants et détaillants alimentaires sont les sources d'information les plus consultées.

En somme, les résultats du sondage offrent une vision détaillée des attitudes et des comportements des Québécois envers les produits régionaux. Ils soulignent la nécessité pour les régions de renforcer leur identité, de mieux communiquer sur leurs atouts et d'accroître la visibilité de leurs marques territoriales pour stimuler l'intérêt des consommateurs. Les recommandations s'articulent autour de la formation des acteurs locaux, de la promotion des bonnes pratiques, des missions à l'étranger, de l'identification de métaphores puissantes, d'une stratégie de marque globale rendant tangibles les retombées, de la mutua-

lisation des efforts de promotion ainsi que d'une gestion stratégique axée sur l'imputabilité et sur une approche stratégique des niches. Ces axes d'actions, lorsqu'ils sont mis en œuvre de manière coordonnée, peuvent contribuer à renforcer l'adhésion des consommateurs aux marques régionales, à stimuler le développement économique local et à accroître la notoriété globale des identifiants territoriaux.

## Conclusion

Cette étude, dont l'objectif était d'analyser de manière exhaustive la présence des marques territoriales à l'échelle du Québec, s'inscrit dans une démarche combinant des contributions à la recherche et aux pratiques. Elle visait à évaluer la pertinence et les retombées effectives de ces marques sur les collectivités territoriales, tout en explorant leurs impacts sur les préférences et comportements des consommateurs en relation avec le développement des régions et des collectivités.

Sur le plan de la recherche, elle apporte une contribution significative à la compréhension des dynamiques liées aux marques territoriales dans un contexte québécois. Les conclusions tirées de l'analyse des données issues du sondage enrichissent la littérature existante sur le marketing territorial et sur la consommation locale. Les facteurs de succès et d'échec identifiés ainsi que les recommandations formulées offrent des perspectives nouvelles pour les chercheurs intéressés par le domaine de la gestion des marques territoriales.

Du point de vue pratique, notre étude propose des recommandations concrètes destinées aux gestionnaires de marques, aux élus locaux et à d'autres acteurs impliqués dans le développement local des territoires. Ces recommandations serviront de guide pratique pour instaurer des actions visant à améliorer la communication, la formation des ressources humaines et la gestion stratégique des marques territoriales. En fournissant des pistes d'amélioration spécifiques, notre recherche contribue directement à la prise de décision et à l'élaboration de stratégies efficaces pour les parties prenantes concernées.

Cependant, il est important de noter que des défis pratiques ont émergé au cours de la réalisation du projet, notamment en raison de la pandémie et de la

disponibilité limitée de certains acteurs. Ces aspects pratiques soulignent l'importance d'adapter les approches de recherche aux réalités changeantes du terrain. Ainsi, en combinant les perspectives de la recherche et des pratiques, notre étude offre une

compréhension holistique des enjeux liés aux marques territoriales au Québec, tout en fournissant des outils concrets pour guider les actions futures dans ce domaine.

## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier pour leur appui financier le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

## RÉFÉRENCES

- Adamus-Matuszyńska, A. et Dzik, P. (2023). The place as a brand: Theory and practise of the place branding. *Economics and Culture*, 20(1), 17-29. <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0002>
- Albertini, T., Bereni, D. et Luisi, G. (2017). Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale. *Gestion et management public*, 54(2), 41-60. <https://doi.org/10.3917/gmp.054.0041>
- Almeida, G. G. F. de et Cardoso, L. (2022). Discussions between place branding and territorial brand in regional development: A classification model proposal for a territorial brand. *Sustainability*, 14(11), 6669. <https://doi.org/10.3390/su14116669>
- Beauplat, J. (2021, 2 septembre). Le Québec au troisième rang canadien pour l'achat local. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/09/02/le-quebec-au-troisieme-rang-canadien-pour-lachat-local-79f653fec0ae04e3035ad96031245c55>
- Bendahmane, M. (2017). La marque territoriale. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 2(17), 342-356. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i17.10057>
- Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). (2021). *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments : analyses descriptives* (2<sup>e</sup> éd.). <https://www.cirano.qc.ca/index.php/fr/sommaires/2021RP-08>
- Chan, C.-S. et Marafa, L. M. (2013). A review of place branding methodologies in the new millennium. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(4), 236-253. <https://doi.org/10.1057/pb.2013.17>
- Cloutier, J., Roy, M.C. et Roy, A. (2020). COVID-19 et les changements dans les pratiques alimentaires des ménages. *PERSPECTIVES*, 45. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2020PE-45.pdf>
- Cloutier, J. et Roy, M.-C. (2021). *Réduction du gaspillage alimentaire des consommateurs Québécois* [Rapport de projet n° 2021RP-24]. CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2021RP-24.pdf>
- Conseil québécois du commerce de détail (CQCD). (2022). *Baromètre CQCD – Panel consommateurs*. <https://www.cqcd.org/blogue/barometre-cqcd-lachat-local-a-quel-prix/>
- Deshaises, T. (2021, 11 juin). Producteurs locaux : difficile de gagner sa place sur les tablettes d'épicerie. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1801015/achat-local-fruits-legumes-epiceries-mise-marche>
- Donner, M., Fort, F. et Vellema, S. (2017). From geographical indications to collective place branding in France and Morocco. Dans W. van Caenegem et J. Cleary (dir.), *The importance of place: Geographical indications as a tool for local and regional development* (p. 173-196). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-53073-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-53073-4_7)
- Durif, F. et Boivin, C. (2017). *Baromètre de la consommation responsable au Québec*. Observatoire de la consommation responsable, UQAM. <https://ocresponsable.com/barometre-de-laconsommation-responsable-edition-2017>
- Frayssignes, J. (2011). *Marques territoriales et développement rural : lecture critique pour la construction d'un programme de recherche*. Colloque international et interdisciplinaire *Labellisation et mise en marque des territoires* du CERAMAC-MSH. Presses universitaires Blaise Pascal.
- Gollain, V. (2008). *Le club des Développeurs Économiques d'Iles de France : Réussir son marketing en 9 étapes*. Édition CDEIF.
- Grimbert, S. F., Zabala-Iturriagoitia, J. M. et Pesme, J.-O. (2023). Deconstructing cluster identity: Place branding and trademarking by cluster organizations. *Regional Studies*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2181951>

- Habib, M., Boudhar, A. et Echattabi, H. (2023). L'implication des acteurs locaux au service de la cocréation de la valeur territoriale : proposition d'un modèle conceptuel. *Revue française d'économie et de gestion*, 4(5). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1121>
- Hauser, D. J. et Schwarz, N. (2016). Attentive Turkers: MTurk participants perform better on online attention checks than do subject pool participants. *Behavior Research Methods*, 48(1), 400-407. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0578-z>
- Houllier-Guibert, C. E. (2017). Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : émergence d'un « place branding » francophone? *Gestion et management public*, 6(3), 6-7. <https://doi.org/10.3917/gmp.061.0006>
- Huls, S. P., van Exel, J. et de Bekker-Grob, E. W. (2023). An attempt to decrease social desirability bias: The effect of cheap talk mitigation on internal and external validity of discrete choice experiments. *Food Quality and Preference*, 111, 104986. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2023.104986>
- Ilbert, H. et Rastoin, J.-L. (2010). *Indications géographiques et marques territoriales agricoles et agroalimentaires dans l'espace euro-méditerranéen* [Notes d'analyse du CIHEAM n° 60]. CIHEAM et IPEMED. <http://portail2.reseau-concept.net/Upload/ciheam/fichiers/NAN60.pdf>
- Korai, B. et Bocoum, I. (2022). *Outils d'information sur l'alimentation, les produits bioalimentaires et les risques alimentaires au Québec* [Rapport de projet n° 2022RP-02]. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2022RP-02.pdf>
- Korai, B. et Lambert, R. (2023). *Les marques territoriales dans le secteur bioalimentaire : un outil pour favoriser l'achat local et de proximité* [Rapport de projet n° 2023RP-17]. CIRANO. <https://ideas.repec.org/p/cir/cirpro/2023rp-17.html>
- Larson, R. B. (2019). Controlling social desirability bias. *International Journal of Market Research*, 61(5), 534-547. <https://doi.org/10.1177/1470785318805305>
- Léger Marketing (2020). *Étude bleue sur l'achat local au Québec (entre intentions et actions)*. <https://sadc.org/actualites/resultats-etude-bleue-lachat-local-au-quebec-entre-intentions-et-actions-partenaire-leger/>
- Lopes, C., Leitão, J. et Rengifo-Gallego, J. (2018). Place branding: Revealing the neglected role of agro food products. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 497-530. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0211-9>
- Malone, T. et Lusk, J. L. (2018). Consequences of participant inattention with an application to carbon taxes for meat products. *Ecological Economics*, 145, 218-230. <https://doi.org/218-230.10.1016/j.ecolecon.2017.09.010>
- Merle, A. et Piotrowski, M. (2012). Consommer des produits alimentaires locaux : comment et pourquoi? *Décisions marketing*, 67, 37-48. <https://doi.org/10.7193/DM.067.37.48>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2014). *Politique bioalimentaire 2018-2025 : Profil des identifiants régionaux et facteurs de succès*. Comité des identifiants régionaux. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2394071>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025 : alimenter notre monde*. Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pages/Details-Publication.aspx?docid=DDJ7DZ3RAA3J-202-12335>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2020). *Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois : pour une alimentation locale dans les institutions publiques*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/strategie/PO\\_strategie\\_achat\\_aliments\\_quebecois\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/strategie/PO_strategie_achat_aliments_quebecois_MAPAQ.pdf)
- Morissette, N. (2023, 27 octobre). La pertinence du Panier bleu remise en question. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2023-10-27/la-pertinence-du-panier-bleu-remise-en-question.php>
- Moussalim, S. et Zaim, O. (2018). Les facteurs de succès du marketing des territoires, étude comparée entre l'Europe, les USA et le Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*, 3(1), 600-617. <https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/16059>
- Paus, M. et Révion, S. (2010). Mesure de l'impact territorial d'initiatives agroalimentaires : enseignement de deux cas suisses. *Économie rurale*, 315, 28-45. <https://doi.org/10.4000/economierurale.2546>

Rafik, K. (2019). Le marketing territorial et image de marque : cas de la province marocaine de Taroudant. *Revue internationale du marketing et management stratégique*, 1(3). <https://revue-rimms.org/index.php/home/article/view/76>

Raynaud, E. et Sauvé, L. (2000). Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie rurale*, 258, 101-112. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5197>

Salvador, M., El Euch Maalej, M. et Frochot, I. (2017). Rôle de la restauration gastronomique dans la valorisation des produits alimentaires localisés. *Décisions marketing*, 85(1), 49-62. <https://doi.org/10.7193/DM.085.49.62>

Yelle, F. (2000). *Les études en communication médiatique au Québec et l'approche des Cultural Studies*. Éditions électroniques COMMposite. <http://www.composite.org/index.php/revue/article/view/40/0>

**Annexe 1**  
**Listes des marques territoriales bioalimentaires au Québec**

Territoire	Nom de l'identifiant	Logo
<b>Provincial</b>		
Province de Québec	Aliments du Québec	
<b>Régional (régions administratives du Québec)</b>		
Côte-Nord et Nord-du-Québec	Le Goût de la Côte-Nord	
Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine	Gaspésie Gourmande	
	Le bon goût des Îles-de-la-Madeleine	
Chaudière-Appalaches	Arrêts Gourmands de la Chaudière-Appalaches	
	Goûtez Lotbinière	

<p><b>Abiti-Témiscamingue</b></p>	<p>Goûtez Abiti-Témiscamingue</p>	
<p><b>Outaouais</b></p>	<p>Croquez l'Outaouais</p>	
	<p>Parcours Outaouais Gourmet</p>	
<p><b>Centre-du-Québec</b></p>	<p>Goûtez-y! (développée avec une campagne de promotion en épicerie)</p>	
<p><b>Bas-Saint-Laurent</b></p>	<p>Saveurs du Bas-Saint-Laurent</p>	
<p><b>Lanaudière</b></p>	<p>Goûtez Lanaudière</p>	
<p><b>Montérégie</b></p>	<p>Le garde-manger du Québec</p>	

<p><b>Laurentides</b></p>	<p>Laurentides, j'en mange</p>	
<p><b>Mauricie</b></p>	<p>MIAM (Le Meilleur de l'industrie agroalimentaire de la Mauricie)</p>	
	<p>Mauricie Gourmande</p>	
<p><b>Saguenay–Lac-Saint-Jean</b></p>	<p>AgroBoréal</p>	
	<p>Zone boréale</p>	
<p><b>Laval</b></p>	<p>Saveurs de Laval</p>	
<p><b>Estrie</b></p>	<p>Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est</p>	

Capitale- Nationale	Québec, région gourmande	 QUÉBEC   RÉGION GOURMANDE
	La Route des saveurs Charlevoix	
	Savoir-faire île d'Orléans	
	Culture de saveurs Portneuf	

Espace libre

## L'économie de la proximité : Regard critique sur une théorie limitée

Ndiaga Niasse<sup>a</sup>, Demba Kane<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1808>

**RÉSUMÉ.** L'économie de la proximité est généralement dominée par deux grandes écoles : l'école française et l'école hollandaise. Si d'un côté on distingue une approche interactionniste renfermant deux types de proximités (géographique et organisée) et une approche institutionnaliste distinguant trois types de proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle), de l'autre côté, on fait valoir l'existence de cinq types de proximités : géographique, organisationnelle, institutionnelle, sociale et cognitive. En dehors de ces postulats de base, submergent d'autres formes de proximités inscrites dans des contextes de liens technologiques, fonctionnels, socioéconomiques, etc, ce qui rend le concept de proximité hyper flexible. Cela semble constituer un signe de fébrilité pour ladite théorie et freine véritablement sa progression. Par conséquent, l'objectif de cet article est de faire une analyse critique de la nomenclature des approches à l'économie de la proximité. Notre recherche contribue à une revue de la littérature sur la question mais propose aussi de dépasser les limites gênantes de ladite théorie en apportant des éléments d'enrichissement.

**Mots clés :** Proximité géographique, proximité organisée, proximité organisationnelle, proximité institutionnelle, limites

**ABSTRACT.** Proximity economics is generally dominated by two major schools of thought: the French school and the Dutch school. On the one hand there is an interactionist approach that includes two types of proximities (geographic and organized) and an institutionalist approach that promotes the existence of three types of proximities (geographic, organizational and institutional). On the other hand, five dimensions of proximity can be noted: geographic, organizational, institutional, social and cognitive. Outside of these basis premises, other forms of proximity lie within technological, functional or socio-economic contexts, thus making the concept of proximity hyper flexible. This seems to be a sign of weakness for the said theory and really puts a damper on its progression. The aim of this paper is to make a critical analysis of the nomenclature for the approaches to proximity economics. Our research contributes to a review of the literature on the subject but also suggests overcoming the hindering limitations of the theory by bringing new insights to the proximity economics field of research.

**Key words:** Geographical proximity, organized proximity, organizational proximity, institutional proximity, limitations

### Introduction

L'économie de la proximité a été impulsée par les travaux précurseurs du groupe de recherche français « Dynamiques de proximités » au début des années 1990 (Rallet, 2002 ; Zimmermann, 2008). Constitué au carrefour des développements de l'économie industrielle et de l'économie spatiale, cette théorie promeut une conception de la réalité économique et

socioculturelle essentiellement relationnelle (Torre, 2000). L'école française de la proximité distingue deux grands courants : le courant des interactionnistes (Rallet et Torre, 2004 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004) qui prônent l'existence de deux formes de proximités (géographique et organisée) et celui des institutionnalistes défenseurs de trois formes de

<sup>a</sup> Doctorant en sciences de gestion, Département de gestion, Université Gaston Berger, Saint-Louis (Sénégal)

<sup>b</sup> Maître de conférences agrégé en sciences de gestion, Département de gestion, Université Gaston Berger, Saint-Louis (Sénégal)

proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle (Kirat et Lung, 1995 ; Talbot, 2005 ; Talbot et Kirat, 2005).

Toutefois, si cette théorie a réussi à sortir du carcan restreint de sa particularité française, cela n'empêche qu'elle fait l'objet de plusieurs développements et tentatives de conceptualisation qui font débat. Certains, dépassant même les postulats de départ proposent une catégorisation en proximité de ressources et en proximité de coordination pour ainsi donner naissance à quatre formes de proximité : cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). D'autres donnent la voie à l'émergence de l'école hollandaise de la proximité qui retient cinq dimensions : géographique, organisationnelle, institutionnelle, sociale et cognitive (Boschma, 2005).

Mieux, l'examen de la littérature révèle, en dehors de ces postulats de départ, les coulisses de l'existence d'une panoplie de proximités que des auteurs définissent en fonction de leur contexte : proximité spatiale, hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, identitaire, idéologique, technologique, entre autres (Dampérat, 2006 ; Torrès, 2003, 2007). À cet effet, un des constats majeurs qui s'en dégagent s'aligne avec l'existence d'une théorie surdimensionnée et surconceptualisée. Ainsi, l'économie de la proximité semble devenir un fourre-tout empreint de ramifications ou d'imagination conceptuelles. Ces nombreuses appellations laissent déjà présager les signes d'une théorie aux contours flous et aux frontières imprécises : *proximité pour tout et proximité pour tous*. Bref, l'économie de la proximité se heurte au manque d'uniformisation de ses concepts, ce qui appelle à plus de réflexions critiques sur le sujet. Autrement dit, la littérature souffre d'un manque d'animation de travaux qui tentent de cerner les contours de ladite théorie au travers des positionnements critiques.

Les quelques rares travaux qui s'y rapportent portent sur les enjeux liés aux origines de l'économie de la proximité (Torre et Talbot, 2018) ou encore sur l'analyse de la proximité au prisme des théories conventionnalistes et régulationnistes (Doré, 2018). Certes, ces travaux fournissent des éléments de réponse intéressants sur les débats au sein des écoles

de proximité ainsi que sur la pluralité des approches, mais ne posent pas un regard critique sur les véritables limites de l'économie de la proximité. Tel est donc l'objectif de cet article. Plus précisément, la présente recherche vise à exposer les limites notoires de l'économie de la proximité et à proposer des élans de dépassement.

L'article est structuré de la façon suivante : dans un premier temps, nous passerons en revue les pensées interactionniste et institutionnaliste de l'école française de la proximité et dans un second temps nous dégagerons les possibles limites liées aux autres postulats qui découpent la proximité en plusieurs catégories.

## 1. L'économie de la proximité : fondements et postulats

La théorie sur l'économie de la proximité se veut une conception de la réalité économique et socio-culturelle essentiellement relationnelle (Torre, 2000). Son objectif principal est de « contribuer à l'endogénéisation de la variable spatiale dans la théorie économique » (Gilly et Torre, 2000, p.10; Rallet, 2002). La proximité est définie comme étant « l'hypothèse de base d'une séparation, économique ou géographique, entre agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort » (Gilly et Torre, 2000, p.11). Elle favorise la diversité, la densité et la fréquence des relations inter organisationnelles (Chaubaud et collab., 2006).

Trois enjeux d'ordre théorique, empirique/sociétal, et académique sont à l'origine de l'émergence de l'économie de la proximité (Torre et Talbot, 2018). Selon ces auteurs, d'abord, l'enjeu théorique consistait à faire le croisement entre l'économie industrielle et l'économie spatiale/régionale. Les enjeux empiriques et sociétaux se sont justifiés par la volonté des acteurs du groupe d'accomplir leur devoir d'utilité sociale en intégrant des thèmes aux préoccupations sociale et citoyenne dans leurs travaux. Il s'en est suivi une forte progression des écrits sur l'économie de la proximité qui a connu des extensions thématiques et disciplinaires depuis les années 2000 (Torre, 2014). Quant aux enjeux académiques, ils correspondent à une volonté de promouvoir la

pensée française dans les sciences régionales/européennes ainsi que les débats de courants intradisciplinaires et interdisciplinaires.

Cependant, en termes simples, la proximité peut renvoyer à l'idée d'un possible rapprochement de près ou de loin entre des acteurs de l'activité économique. Or, comment le qualifier ? Sous quelles formes le concevoir ? L'école française de la proximité s'est déjà chargée de retenir deux courants majeurs sur les formes de proximités. Nous verrons dans ce qui suit les pensées interactionniste (Rallet et Torre, 2004; Pecqueur et Zimmermann, 2004) et institutionnaliste (Kirat et Lung, 1995; Talbot, 2005; Talbot et Kirat, 2005) de la proximité.

### 1.1 La pensée interactionniste de la proximité

L'idéal dans la pensée interactionniste est de dépasser la conception individuelle de la coordination pour prendre en compte les interactions entre les acteurs. Or, la place des institutions dans la conceptualisation de la proximité semble menacée. Les interactionnistes distinguent ainsi deux grandes formes de proximité : géographique et organisée.

#### 1.1.1 La proximité géographique

Qui dit proximité, dit rapprochement et qui dit géographique parle d'espace, de zone ou d'endroit. On peut donc penser à un rapprochement plus ou moins court entre des acteurs de même zone ou de même lieu. Ce rapprochement peut alors être lié à une distance qui sépare deux voisins dans un espace donné. Pour le franchir, les individus émettent des actifs en termes de temps et/ou de coûts, ce qui implique que la proximité géographique traduit la « distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations) pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement » (Rallet et Torre, 2004, p.26). Elle désigne donc la plus ou moins forte matérialité de l'espace (Rallet, 2002).

La posture interactionniste suppose que la proximité géographique doit favoriser la formation des

acteurs ou modifier leurs relations (Zimmermann, 2008). Elle peut alors être appréhendée sous l'angle de stimulateur des échanges entre acteurs qui s'accompagne d'une réduction des coûts et de la rapidité des échanges. Deux individus ou organisations peuvent être considérées comme géographiquement proches s'ils sont capables d'échanger ou de se rencontrer à faible coût et/ou de manière rapide (Rallet, 2002).

Rallet (2002) retient deux catégories de paramètres qui mesurent la variation du degré de rapprochement entre les acteurs : les paramètres objectifs et les paramètres subjectifs. Les premiers désignent le coût et le temps pour parcourir une distance tandis que les seconds renvoient à la perception des individus ou des groupes. Ces paramètres permettent de savoir si deux individus sont plus ou moins proches l'un de l'autre, quels moyens de transport permettent de les rapprocher et à quel prix : d'où la nature binaire et multi-relative de la proximité géographique.

Elle est d'abord de type binaire car « l'examen de la proximité géographique *a in fine* pour objet de savoir si on est « loin de » ou « près de » (Rallet et Torre, 2004). Ainsi, sa nature multi-relative fait qu'elle est d'abord relative aux caractères morphologiques des espaces de déroulement des activités (proximité à vol d'oiseau dans le cas d'un espace aérien), ensuite à la disponibilité des infrastructures de transport ( routières, maritimes ou ferroviaires) et, enfin, aux capacités financières des utilisateurs de ces infrastructures (Torre, 2009, 2014).

Il en ressort que la dépendance de la proximité géographique sur les infrastructures et services de transport reflète la capacité de ces derniers à permettre aux acteurs de rallier leurs partenaires de la même chaîne de production en un temps et un coût qui peuvent être raisonnables. Généralement, certaines entreprises en regroupement ou en réseau, partagent la même chaîne de production qui comprend entre autres, les producteurs, les sous-traitants et les distributeurs. Il est alors possible d'estimer la proximité géographique comme la localisation des acteurs et des facteurs qui participent au processus productif (Chabaud et collab., 2006).

### 1.1.2 Des vertus aux inconvénients de la proximité géographique

L'importance de la proximité géographique comme principal déclencheur de la dynamique interactive entre les acteurs est largement saluée dans la littérature (Rallet et Torre, 2004, Torre, 2014). Les avantages de la proximité géographique sont nombreux : elle favorise les échanges de marchandise et d'information, les rencontres entre acteurs et le partage de connaissances (Rallet, 2002), le transfert et l'échange de connaissances tacites, l'acquisition de savoir-faire technique ainsi que la mobilité des personnes (Chabaud et collab., 2006 ; Rallet et Torre, 2004 ; Torre et Talbot, 2018). Elle permet aussi le renforcement du processus d'apprentissage commun et surtout la création d'un climat de confiance et de renforcement des relations personnelles (Boschma, 2005).

Par ailleurs, au moment de favoriser le bonheur des uns, la proximité peut bel et bien léser le bien être des autres. Elle peut alors être source de conflits, de rivalités ou de tensions entre acteurs (Rallet et Torre, 2004) ou peut même entraîner un verrouillage géographique qui traduit un enfermement en deçà de la frontière (Emin et Duvaux, 2016). L'articulation entre les effets positifs et négatifs de la proximité géographique permet de dégager deux dimensions du concept : la proximité géographique recherchée et la proximité géographique subie (Torre, 2009).

#### *La proximité géographique recherchée*

La proximité géographique est dite recherchée lorsque certains acteurs manifestent l'intérêt de s'implanter dans un site ou un espace stratégique qui leur permet de bénéficier des avantages infrastructurels, culturels, ou socioéconomiques du milieu. Elle peut revêtir deux sous-dimensions : permanente ou temporaire. Sa dimension permanente se traduit par une localisation convenable de l'acteur dans un lieu ou par sa délocalisation dans un endroit qui favorise l'atteinte de ses besoins et la réalisation de ses activités. Sa dimension temporaire renvoie à des mobilités ponctuelles de plus ou moins longue durée, sans que l'acteur ne se délocalise (Torre, 2009). Par consé-

quent, lorsque des acteurs se trouvent dans l'incapacité de se libérer des effets de rapprochement inter-individuel, technique, de lieu ou d'activité de leur espace, alors ils subissent la proximité (Torre, 2009).

#### *La proximité géographique subie*

La proximité géographique subie illustre le caractère néfaste des effets de la proximité à travers trois types d'interférences : les *superpositions* qui traduisent la volonté d'utiliser différemment le même espace par plusieurs acteurs, les *contiguïtés* qui sont relatives aux désaccords sur les frontières de l'espace et les *voisinages* qui se traduisent par des externalités négatives telles que la pollution sonore, respiratoire, olfactive ou même l'espionnage (Torre, 2009). La proximité géographique a donc tendance à donner à l'acteur une position variée où il peut osciller entre soumission et imposition. N'empêche que l'acteur peut être à l'intermédiaire, c'est-à-dire à la fois en position de proximité géographique recherchée et subie (Torre, 2004).

Somme toute, que la proximité géographique soit recherchée ou subie, il faut savoir qu'elle ne peut pas agir sans effet de lumière, c'est-à-dire qu'elle ne peut s'auto-activer. Au stade où elle est inactive, elle n'engendre aucune relation interactive entre deux agents ou organisations du même site. Elle perd tout son sens et toute son utilité, puis devient obsolète : on fait alors face au vieillissement de la proximité car elle ne s'exprime pas et n'a aucune conséquence sur la vie des acteurs. Alors, le seul moyen d'y remédier réside dans son activation et dans sa mobilisation par des acteurs socio-économiques (Torre, 2014).

Ainsi, l'essence même de la proximité géographique se trouve dans son activation par les acteurs eux-mêmes (Torre, 2014). Une proximité géographique est dite activée, lorsqu'on assiste à un mouvement ou à un déplacement fréquent et intentionnel de part et d'autre de différents acteurs d'un même territoire ou espace. Son utilité réside dans les actions et les conceptions qu'en font les individus qui la mobilisent (Torre, 2009). Deux individus d'une même catégorie professionnelle peuvent coordonner leurs actions (Zimmermann,

2008) s'ils activent la proximité géographique qui les lie.

À cet égard, sans prétendre à réinventer la roue, nous définissons la proximité géographique comme l'expression métrique ou kilométrique de la distance qui sépare deux acteurs territoriaux au comptant du coût et du temps alloué, et les acteurs qui peuvent eux-mêmes être victimes d'imposition ou de soumission dans l'échange et la coopération. Bien que la proximité géographique constitue une condition permissive des interactions entre acteurs, elle demeure insuffisante à elle seule pour appréhender la dynamique interactive des acteurs au sein d'un territoire ou d'un réseau territorial. Elle doit être accompagnée par une forme de proximité organisée qui permet de remédier aux effets négatifs susmentionnés (Rallet, 2002 ; Rallet et Torre, 2004).

### 1.1.3 La proximité organisée

Par opposition à la proximité géographique, la proximité organisée s'étend beaucoup plus sur une visée relationnelle et traite particulièrement la séparation économique des agents (Angeon et collab., 2006). Les interactionnistes la définissent comme la capacité qu'offre une organisation à faire interagir ses membres (Torre, 2006). Son importance réside donc dans la mise en relation d'acteurs qui appartiennent à la même structure, au même réseau ou au même cadre organisationnel. Or, le qualificatif « organisée » peut être compris non pas au sens de l'appartenance à une organisation en particulier mais plutôt au caractère agencé des activités humaines (Torre, 2014). Il est alors possible de considérer la manière dont des acteurs organisationnels interagissent au cours de leurs activités.

Dit autrement, l'on suppose le fait que deux individus ou entreprises A et B situés sur le même territoire et qui s'activent tous dans la production de biens et services entrent en contact et se coordonnent dans l'exercice de leurs activités. Cette interaction directe entre les acteurs (A et B) est rendue facile par deux choses : soit ils appartiennent à la même organisation, soit ils présentent une certaine similarité dans leurs systèmes de représentation. La proximité organisée repose

alors sur deux logiques qui sont complémentaires, substituables et non antinomiques : la logique d'appartenance et la logique de similitude (Rallet et Torre, 2004).

#### *La logique d'appartenance*

La logique d'appartenance signifie que « deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations ou encore à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiaire » (Torre, 2014, p.54). Cela dit, elle suppose l'interaction entre des acteurs qui se revendiquent la même entité ou le même cercle social de proximité. Cette interaction peut être facilitée par les mêmes habitudes comportementales ou de travail. Deux acteurs sont proches en termes organisationnels parce qu'ils interagissent et que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement (explicites ou tacites) qu'ils suivent (Torre, 2006).

#### *La logique de similitude*

La logique de similitude désigne « l'adhésion mentale à des catégories communes, elle se traduit par le fait que des individus se trouvent à de faibles distances cognitives les uns des autres » (Torre, 2014, p.54). On peut l'appréhender comme le degré d'interconnaissance entre des acteurs et leur inscription dans un ensemble de représentations tacites. Dans ce cas, deux acteurs sont proches s'ils se ressemblent, possèdent le même espace de référence, les mêmes représentations et partagent les mêmes savoirs (Torre, 2002 ; Caron et Torre, 2006). Le partage de valeurs identitaires relatives à la culture, à la coutume, à la religion, aux normes sociales et aux langues repose également sur une logique de similitude, d'autant plus que les individus ont plus de chance de collaborer lorsqu'ils appartiennent à la même culture (Torre, 2014).

La logique de similitude est alors un facteur déclencheur de la coopération entre acteurs de même identité culturelle, appartenant à un même territoire ou réseau. Un exemple pertinent est celui de chercheurs appartenant à la même communauté scientifique qui peuvent facilement coopérer car non seulement ils partagent le même langage mais ils ont aussi le même

système d'interprétation des textes et des résultats (Torre, 2014). Ils peuvent davantage coopérer en échangeant régulièrement, ou encore grâce à un socle commun de partage informationnel, ce qui donne à la logique de similitude une double facette. D'une part elle peut se construire dans une relation réciproque qui entraîne un raccourcissement des distances cognitives ; d'autre part, elle peut se traduire par l'existence d'une base commune qui facilite la communication entre étrangers (Torre, 2014).

*In fine*, que la logique soit de similitude ou d'appartenance, elle contribue à la mise en exergue de la dynamique interactive entre acteurs territoriaux ou d'un réseau territorial. La proximité organisée permet de remédier aux effets néfastes de la proximité géographique et confère aux acteurs des gains en transfert d'informations propices à l'innovation (Gosse et Sprimont, 2010). Toutefois, à l'image de la proximité géographique, la proximité organisée n'émerge pas de façon spontanée. Elle doit toujours être activée et mobilisée par les acteurs : ce sont les actions humaines qui conditionnent le fait d'entrer en interaction (Torre, 2014).

Par conséquent, nous concevons la proximité organisée comme la séparation économique qui favorise l'interaction entre des acteurs de même réseau, territoire ou structure organisationnelle. Elle favorise la construction de relations inter organisationnelles, mais se heurte à la tendance institutionnaliste. Les interactionnistes n'accordent pas une place prépondérante aux institutions dans leur conceptualisation de la proximité. Telle est la principale critique des tenants du courant institutionnaliste de la proximité qui décomposent la proximité organisée en proximité organisationnelle et institutionnelle.

## 1.2 La pensée institutionnaliste de la proximité

*De la décomposition de la proximité organisée en proximité organisationnelle et institutionnelle à l'institutionnalisation de la proximité*

Nul doute du consensus au sein du groupe de recherche français « Dynamiques de proximités » sur

l'existence d'une forme de proximité géographique que l'on soit interactionniste ou institutionnaliste. Le débat est clos et les auteurs s'accordent sur l'existence d'une proximité géographique qu'ils conceptualisent pratiquement de la même manière à travers le degré de rapprochement spatial plus ou moins court ou long entre acteurs de même espace. Ainsi, selon ce groupe, que l'on soit interactionniste ou institutionnaliste, la proximité géographique est lue de la même manière et demeure le lieu de convergence entre les deux camps. Or, la divergence porte sur la place accordée aux institutions.

Les interactionnistes (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet et Torre, 2004) sont considérés comme ne pas être explicites quant à la dimension institutionnelle dans leur définition de la proximité organisée. Ils se bornent à la réductibilité des relations de similitude et d'appartenance pour expliquer l'interdépendance et les interactions entre acteurs sans pour autant soulever la partie immergée de l'iceberg, c'est-à-dire faire émerger la dimension institutionnelle de la proximité.

Les institutionnalistes prennent le contrepied des interactionnistes en militant en faveur du centrage de la place des institutions dans la proximité. Ce faisant, en plus de confirmer l'existence d'une forme de proximité géographique inhérente au réseau d'acteurs, les institutionnalistes proposent de distinguer deux autres formes de proximités : organisationnelle et institutionnelle (Talbot et Kirat, 2005).

### *La proximité organisationnelle*

La proximité organisationnelle « lie les agents participants à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière (...) Elle se déploie à l'intérieur des organisations (firmes, établissements etc) et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière (entre société membre d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc) » (Kirat et Lung, 1993, p. 213).

D'une autre manière la proximité organisationnelle désigne le rapprochement intra ou

inter-organisationnel (des organisations interdépendantes) d'acteurs qui sont en activité dans une même structure organisationnelle. Elle peut se traduire par des modalités de partage de savoirs et compétences techniques, organisationnelles et économiques (Chabaud et collab., 2006), quitte à définir l'interconnexion entre un ensemble de fournisseurs et son donneur d'ordre (Gosse et Sprimont, 2010). Elle est un facteur expressif de la coordination intra et/ou inter-organisationnelle et s'inscrit dans le temps et dans l'espace.

#### *Proximité institutionnelle*

De son côté, la proximité institutionnelle est plus liée au « partage de diverses institutions plus ou moins formelles comme des lois, des règles, des coutumes, des valeurs, etc » (Kirat et Lung, 1995, p.6). Elle reflète l'existence de liens d'identité socio-culturelles entre acteurs territoriaux, et est le résultat d'une longue histoire (Barabel et collab., 2009). Le terme « institutionnel » peut comporter ici un sens dual : il peut renvoyer aux organisations (réseaux, entreprises) mais également aux comportements (règles, routines, normes, etc.) (Lauriol et collab., 2008). Les règles, aussi bien que les normes sociales peuvent permettre d'établir des relations de concertation bilatérale ou multilatérale entre les acteurs. Cela permet d'exprimer la proximité institutionnelle sous forme de structures de dialogue social entre l'entreprise et ses partenaires (Defélix et collab., 2013).

Le dialogue social peut davantage matérialiser l'état d'interconnaissance entre les acteurs territoriaux. Il est alors possible de constater que la proximité institutionnelle est beaucoup plus axée sur la dimension cognitive de la coordination. D'ailleurs, l'école hollandaise qualifie cette dimension cognitive à travers l'apprentissage que pourrait procurer le partage de même base de connaissances et de compétences entre acteurs (Boschma, 2005). Toutefois, cette restriction de la proximité institutionnelle à sa dimension cognitive peut constituer une limite de l'avis de Talbot et Kirat (2005) qui proposent un approfondissement de la thèse institutionnaliste à travers l'intégration de la dimension politique de la proximité.

Cette lecture institutionnaliste de la proximité revient à considérer que les conditions de coordination sont à la fois d'ordre cognitif et politique : « Nous ne réduisons pas la proximité institutionnelle à une seule dimension cognitive renvoyant à une vision partagée du monde ; nous ajoutons à la définition de la proximité institutionnelle une dimension politique régulatrice qui attribue des rôles à des acteurs hétérogènes afin d'apaiser transitoirement les conflits » (Talbot, 2008, p.13, trad. libre). Pour les institutionnalistes, les interactions vont ensemble avec les institutions alors qu'elles peuvent se passer des règles (Bezzon et Levy, 2020). L'institution, dans sa dimension politique, joue un rôle d'arbitrage dans les relations de partage entre acteurs et permet l'atteinte d'objectifs communs. Elle contribue à la régularisation des dérives de la dimension cognitive de la proximité, lui sert de complémentarité. Par conséquent, il est alors possible pour des individus d'interagir cognitivement tout en étant politiquement impliqués dans la société.

Les institutionnalistes en profitent pour dépasser la conception dite traditionnelle de la proximité organisationnelle (Kirat et Lung, 1995) pour la considérer comme une forme particulière de proximité institutionnelle. Plus précisément, la proximité organisationnelle revue en contexte institutionnel consiste « pour des acteurs à priori hétérogènes à intégrer la communauté cognitive, c'est-à-dire à accéder à la mémoire de l'organisation composée de ressources cognitives, et à intégrer la communauté politique, c'est-à-dire à s'insérer dans la structure de pouvoir » (Talbot, 2008, p.17, trad. libre). Elle est considérée comme un prolongement factuel de la proximité institutionnelle selon Beaurain et Brullot (2011) à la suite de North (1990).

On retiendra qu'en plus de statuer sur l'existence commune d'une proximité géographique, la thèse institutionnaliste est reconnue comme le versant de l'économie de la proximité qui effectue toute une prise en compte du rôle et de l'importance de l'institution dans la proximité.

Ecole française	Ecole hollandaise
<p><b>1. Pensée interactionniste :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximité géographique (recherchée ou subie)</li> <li>-Proximité organisée (logique d'appartenance ou de similitude)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximité géographique</li> <li>-Proximité organisationnelle</li> <li>-Proximité institutionnelle</li> <li>-Proximité sociale</li> <li>-Proximité cognitive</li> </ul>
<p><b>2. Pensée institutionnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximité géographique</li> <li>-Proximité organisationnelle</li> <li>-Proximité institutionnelle</li> </ul>	

Tableau 1 – Schéma des approches de l'économie de la proximité selon la littérature

## 2. Proximités : des limites évidentes

C'est désormais connu dans la littérature : deux courants majeurs, parfois antagonistes, dominent la pensée théorique de l'école française de la proximité : le postulat des interactionnistes et celui des institutionnalistes. L'un est tributaire de deux formes de proximité, l'autre est tributaire de trois formes. Le rôle attribué aux institutions dans la définition du contexte au sein duquel s'inscrivent nécessairement les coordinations entre acteurs permet nettement de les distinguer (Beurain et Brulot, 2011).

Chez les interactionnistes, les institutions sont réduites uniquement à leurs dimensions cognitives tandis qu'elles sont d'ordre cognitivo-politique dans la pensée institutionnaliste. Toutefois, les deux courants seraient proches, du moins dans la thèse dite traditionnelle des institutionnalistes. Le rapprochement s'aligne avec la subdivision de la proximité organisée en deux sous-catégories : l'une liée à l'appartenance, qui peut correspondre à la proximité organisationnelle, et l'autre liée à la similitude qui se rapproche de la proximité institutionnelle (Gilly et Lung, 2005). Ces derniers affirment que les postures interactionnistes et institutionnalistes convergent plus qu'elles ne divergent d'autant plus qu'elles partagent non seulement des similarités mais on retrouve pratiquement les mêmes auteurs de part et d'autre. L'existence de positions diverses ne constitue donc pas

un frein à l'économie de la proximité mais est plutôt un signe de maturité pour ladite théorie.

Par ailleurs, le caractère polysémique du concept nous interpelle. Certes, ses dimensions géographique et organisée (ou organisationnelle et institutionnelle) sont les plus conceptualisées dans la littérature mais ne suffisent pas car il s'avère difficile de catégoriser le nombre de proximités que l'on peut retrouver dans un réseau d'acteurs. En effet, la proximité est parfois vouée à tout et tout devient de la proximité. Bouba-Olga et Grossetti (2008) revendiquent une perspective socio-économique (ressources et coordination) de la proximité tandis que Boschma (2005) se distingue par l'ajout des dimensions sociale et cognitive. D'autres encore (Jespersen et collab., 2017; Marek et collab., 2017; Rallet, 2002) mènent tout droit vers une conception délibérée de proximités à l'infinie : proximité technologique, affective, relationnelle, fonctionnelle, de métier, etc. La liste n'étant pas exhaustive, il va de soi que chacun semble avoir sa manière d'appréhender les formes de proximités selon sa conception et son contexte.

### 2.1 Proposition d'un modèle de l'économie de la proximité revisité

L'économie de la proximité souffre d'un manque de stabilisation et d'uniformisation de ses concepts pré-établis. Une telle dispersion dans la conception et

l'interprétation de la théorie ne permet pas de l'appréhender correctement ni de cerner ses contours. Les auteurs qui revendiquent une pluralité de proximités outre celles développées dans les pensées interactionniste et institutionnaliste doivent se rendre compte que tout commence par l'institutionnalisation. Ainsi, lorsqu'on a tendance à parler de proximité sociale ou cognitive, c'est parce que nous sommes en présence d'une organisation. Les acteurs se rapprochent donc selon un cadre organisationnel.

Nous concevons l'organisation comme le regroupement de deux ou plusieurs entités (individuelles ou collectives) qui interagissent pour l'atteinte d'objectifs communs. Dans toute organisation, peuvent se retrouver des individus avec une certaine similitude dans le métier, les croyances et valeurs, les domaines d'expertise, le matériel et le savoir-faire. À partir de là peuvent émerger des formes de rapprochements liés aux similitudes susmentionnées. Or, toutes ces formes de rapprochement qui peuvent en découler, renvoient à la proximité de base, c'est-à-dire celle de l'organisation (ou proximité organisationnelle). Les individus sont susceptibles d'interagir parce qu'ils partagent le social, le métier, la compétence, la technologie et se reconnaissent au sein d'une même organisation.

Donc toute autre proximité qui prend naissance à partir de l'organisation n'est qu'une ramification de la proximité organisationnelle. En outre, étant donné que l'organisation de même que le réseau peuvent d'une part renvoyer à l'institution (Lauriol et collab., 2008), la proximité organisationnelle elle-même s'engouffre dans la proximité institutionnelle, confortant davantage la pensée institutionnaliste de la proximité : « il n'y a pas de proximité organisationnelle génératrice de coordination sans une certaine dose de proximité institutionnelle, indispensable à la coordination d'agents indépendants » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p. 30).

Certes, les dimensions de la proximité ne sont pas figées, mais des appellations à tout ou rien, l'imagination superficielle de toute une série de proximités ou encore des tentatives anodines de conceptualisation d'autres formes de proximités, obstruent la progression de la théorie et ne permettent pas aux usagers d'en saisir les contours. Le lecteur doit savoir que toute autre forme de proximité imaginée

ou conçue n'est qu'une ramification basée sur un contexte que l'auteur aurait choisi et doit être réintégrée dans les postulats de départ (interactionniste ou institutionnaliste).

Par conséquent, nous défendons la thèse selon laquelle il n'existe que deux grandes catégories de proximités : géographique et institutionnelle (**I**). Notre hypothèse de base est que l'organisation est une institution (**I**) et que toutes les autres formes de proximités hors géographique qui s'y rapportent sont un élément de la proximité mère, c'est-à-dire la proximité institutionnelle (**I**).

$$\text{Économie de la proximité} = \text{proximité géographique} \\ + \text{proximité institutionnelle}$$

Pour justifier notre hypothèse, nous partons de trois constats théoriques :

Premièrement, cette relation permet de distinguer l'institution (**I**) constituée d'organisations à l'institution (**i**) elle-même constituée de normes, règles et de valeurs (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Les normes et valeurs ont une dimension cognitive (Boschma, 2005) qui peut-être incluse dans ce que certains appellent la proximité institutionnelle (**i**) (Kirat et Lung, 1995). Cette proximité institutionnelle (**i**) est donc un élément de la proximité institutionnelle (**I**), elle évolue plutôt sous une forme de sous-dimension mais ne doit pas être décréetée en tant que proximité globale.

Deuxièmement, certains parlent de l'existence d'une forme de proximité sociale, la concevant en termes de relations socialement encadrées entre des agents (Boschma, 2005). Toutefois, ces relations s'articulent à des plans intraorganisationnel ou interorganisationnel et ne peuvent survenir sans l'existence d'organisation qui lie les agents. Donc, la proximité sociale est une sous dimension de la proximité organisationnelle qui elle-même s'intègre dans la proximité institutionnelle (**I**) : l'organisation est une institution (**I**) :

$$\text{Proximité institutionnelle (I)} = \text{proximité institutionnelle} \\ \text{(i) / cognitive} + \text{proximité organisationnelle (sociale)}$$

Troisièmement, d'autres auteurs prônent l'existence de proximités technologique, affective, relationnelle, etc (Jespersen et collab., 2017; Marek et collab., 2017;

Rallet, 2002) de ressources et de coordination (Bouba-olga et Grossetti, 2008) toujours en dehors des postulats de départ (interactionniste et institutionnaliste). Or, nous le savons, ces différentes proximités ne peuvent survenir sans l'existence d'une organisation qui lie au moins deux agents. Par conséquent, les proximités technologique, affective, relationnelle, de ressources, etc constituent des sous dimensions de la proximité organisationnelle :

$$\text{Proximité organisationnelle} = \text{Proximités sociale} + \text{technologique} + \text{affective} + \text{relationnelle} + \text{fonctionnelle} + \text{ressources} + \text{etc.}$$

Par conséquent, notre modèle de l'économie de la proximité revisité :

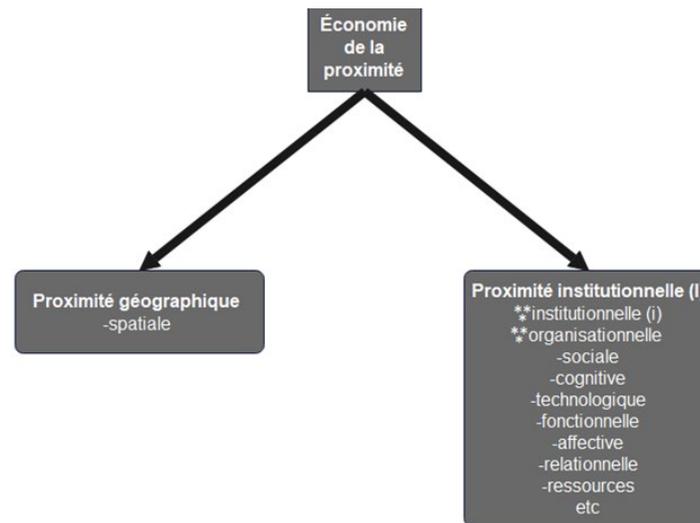


Figure 1 – Nouveau modèle de l'économie de la proximité proposé

Pour lire le modèle, il faut raisonner en termes de variables : l'économie de la proximité constitue la variable dépendante, la proximité géographique constitue une variable indépendante et la proximité institutionnelle (I) est une variable indépendante par défaut. Cette dernière englobe deux sous-variables : institutionnelle (i) et organisationnelle. La variable organisationnelle est multidimensionnelle et peut inclure entre autres du social aux ressources, selon l'existence d'autres types de rapprochement pouvant lier des acteurs.

La lecture de ce modèle permet de cerner les prises de positions dans l'école française (interactionnistes et institutionnalistes) et hollandaise (Boschma, 2005) pour un retour à l'orthodoxie institutionnaliste de la proximité.

## 2.2 Prise en compte des relations sociales dans les actions économiques

Par ailleurs, l'autre limite adossée à la portée de l'économie de la proximité est qu'elle ne va pas très loin dans l'explication de l'encastrement des actions économiques des acteurs territoriaux dans des relations sociales. Elle se distingue uniquement par une tentative d'explication des interdépendances individuelles ou d'entreprises par des rapprochements géographique et organisationnel. Les réalités sous-jacentes de ce que certains labélisent sous formes de proximité cognitive et sociale se rapportant à des relations de confiance, d'amitiés ou d'interconnaissances entre acteurs (Boschma, 2005; Bel, 2007; Gosse et Sprimont, 2010) ne suffisent pas pour comprendre et expliquer la dynamique sociale dans laquelle s'insèrent les relations entre acteurs. Cela laisse supposer que la proximité, telle qu'elle est appréhendée dans

la littérature serait réduite à une échelle de rapprochement à géométrie variable entre acteurs qui rend facile la coopération aussi bien dans les processus de production que dans d'autres domaines. Du moins, elle ne s'invite, ne s'efforce, ni ne vise à expliquer l'enrôlement des actions économiques dans le social.

Pourtant, toute action économique est encadrée dans des faits sociaux qu'il convient de décortiquer (Granovetter, 1985). Dès lors, cette limite de l'économie de la proximité peut être comblée par la mobilisation de l'approche par les réseaux sociaux (Baret et collab., 2006) qui permettrait de véritablement asseoir les bases de la compréhension de l'insertion des faits économiques dans les réalités sociales au sein des réseaux ou organisations.

## Conclusion

L'objectif de cet article était de poser un regard critique sur la théorie de l'économie de la proximité. Les courants majeurs de l'école française (approches interactionniste et institutionnaliste) s'accordent sur l'existence d'une proximité géographique, mais ils divergent sur la place accordée aux institutions. L'école hollandaise ainsi que d'autres prétendants contribuent au morcellement de la proximité en plusieurs catégories : socio-économique, cognitive, technologique, etc. On peut alors retenir que tout autre type de proximité, hors géographique, peu importe la façon dont il est nommé, n'est qu'une ramification de la proximité organisationnelle, elle-même institutionnelle. Le modèle revisité de l'économie de la proximité que nous avons proposé vise à dépasser les limites gênantes de la théorie et à l'insérer dans une dynamique simpliste et institutionnelle.

## RÉFÉRENCES

- Angeon, V., Caron, P. et Lardon, S. (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus? *Développement durable et territoires*, dossier 7. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2851>
- Barabel, M., Chabault, D., Meier, O. et Tixier, J. (2009). La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley. *Management & avenir*, 5(25), 144-163. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0144>
- Baret, C., Huault, I. et Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 163, 93-106. <https://doi.org/10.3166/rfg.202.79-96>
- Beaurain, C. et Brulot, S. (2011). L'écologie industrielle comme processus de développement territorial : une lecture par la proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 2, 313-340. <https://doi.org/10.3917/reu.112.0313>
- Bel, M. (2007). Formation et territoire : des approches renouvelées. *Formation emploi*, 97, 67-80. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1698>
- Bezzon, B. et Levy, R. (2020). Le rôle des différentes proximités pour construire des relations d'affaires dans un cluster : le cas du SPL Mecanic Vallée. *Management international*, 24(1), 43-55. <https://doi.org/10.7202/1069093ar>
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, 311-328. <https://doi.org/10.3917/reu.083.0311>
- Caron, A. et Torre, A. (2006). Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité. *Développement durable et territoires*, dossier 7. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2641>
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2006). Pôles de compétitivité : enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters. *Cahier du Cermat*, 19(136). <https://shs.hal.science/halshs-00536781/document>
- Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue française de gestion*, 162(3), 115-125. <https://doi.org/10.3166/rfg.162.115-126>

- Defélix, C., Degruel, M., Le Boulaire, M. et Retour, D. (2013). Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours? *Management & avenir*, 59, 120-138. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0120>
- Doré, G. (2018). La proximité au prisme du débat entre « conventionnalistes » et « régulationnistes » : un institutionnalisme sans institutions? *Revue d'économie régionale & urbaine*, 5-6, 967-991. <https://doi.org/10.3917/relu.185.0967>
- Emin, S. et Sagot-Duvaurox, D. (2016). L'émergence de dynamiques coopératives : l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées – Une approche par l'économie des proximités. *Géographie, économie, société*, 18(4), 525-550. <https://doi.org/10.3166/ges.18.525-550>
- Gilly, J.-P. et Lung, Y. (2005). Proximités, secteurs et territoires. *Cahiers du GRESE*, 09. [https://www.researchgate.net/publication/5081573\\_Proximities\\_industries\\_and\\_territories\\_In\\_French](https://www.researchgate.net/publication/5081573_Proximities_industries_and_territories_In_French)
- Gosse, B. et Sprimont, P. A. (2010). Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité. *Management & avenir*, 6(36), 13-34. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0013>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch5>
- Jespersen, K., Rigamonti, D., Berg Jensen, M. et Bysted, R. (2017). Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. *Small Business Economics*, 51, 879-904. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9969-0>
- Kirat, T. et Lung, Y. (1995). Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des ressources d'apprentissage. Dans N. Lazaric et J.-M. Monnier (dir.), *Coordination économique et apprentissage des firmes* (p. 206-227). Economica.
- Lauriol, J., Perret, V. et Tannery, F. (2008). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue française de gestion*, 34(184), 181-198. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.181-198>
- Marek, P., Títze, M., Fuhmeister, C. et Blum, C. (2017). R&D collaborations and the role of proximity. *Regional Studies*, 51(12), 1761-1773. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1242718>
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112. <https://www.jstor.org/stable/1942704>
- Pecqueur, B. et Zimmermann, J.-B. (2004). *Économie de proximité*. Hermès-Lavoisier.
- Rallet, A. (2002). L'économie de proximités : propos d'étape. *Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, 33, 11-25. <https://hal.science/hal-01231641>
- Rallet, A. et Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, 280, 25-41. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5470>
- Talbot, D. (2005). Les proximités, entre contrainte et libération de l'action : le cas d'EADS. *Économie et institutions*, 6-7, 153-180. <https://doi.org/10.4000/ci.939>
- Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, 289-310. <https://doi.org/10.3917/relu.083.0289>
- Talbot, D. et Kirat, T. (2005). Proximité et institutions : nouveaux éclairages. *Économie et institutions*, 6-7, 9-15. <https://doi.org/10.4000/ci.882>
- Torre, A. (2000). Économie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 3, 407-426. <https://hal.inrae.fr/hal-02685313>
- Torre, A. (2002). Réflexions sur la proximité. Dans L. Vodoz (dir.), *NTIC et territoires*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Torre, A. (2006). Clusters et systèmes locaux d'innovation : un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. *Région et Développement*, 24, 15-44. <https://ideas.repec.org/a/tou/journl/v24y2006p15-43.html>
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-74. <https://doi.org/10.3166/ges.11.63-73>

- Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters : le cas du cluster de l'optique en Île-de-France. *Revue française de gestion*, 5(242), 49-80. <https://doi.org/10.3166/rfg.242.49-80>
- Torre, A. et Talbot, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 5-6, 917-936. <https://doi.org/10.3917/relu.185.0917>
- Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 4(184), 106-118. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.105-118>

Espace libre

## Réflexions pour la pérennité et la transformation des MPME à l'ère de l'économie collaborative et de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement

Jessica Roland<sup>a</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1809>

**RÉSUMÉ.** La transformation numérique de nos organisations et de nos sociétés entraîne d'énormes défis dont la complexité n'est pas à minimiser. Considérant également la fragilisation des chaînes d'approvisionnement ainsi que les nouveaux joueurs de l'économie collaborative, nous constatons plusieurs changements dans l'écosystème de diverses industries. Nous abordons, dans le présent article, quelques pistes de réflexion pour les dirigeants et les États, ces derniers en tant que parties prenantes importantes d'un écosystème entrepreneurial.

**Mots clés :** Transformation numérique, transformation système social, pérennité MPME, économie collaborative, chaînes d'approvisionnement

**ABSTRACT.** *The digital changes brought upon our organizations and companies leads to enormous challenges with complexity that must not be underestimated. Considering weakened supply chains and new players from the collaborative economy, we are witnessing several changes in the ecosystem of different industries. This article is a discussion of thoughts for states and organizations, as they are key stakeholders of an entrepreneurial ecosystem.*

**Key words:** digital transformation, social system transformation, MSME's sustainability, sharing economy, supply chains

### Introduction

Au sein de nos sociétés, une certaine complexification survient en raison de différentes transformations numériques induites par la multitude des technologies. Chaînes de blocs, internet des objets, imprimantes 3D, réalité virtuelle : tant de technologies nouvelles qui graduellement s'intègrent à nos vies. Ces transformations numériques peuvent être appréhendées selon le concept de bifurcation, qui « renvoie aux transformations révolutionnaires que subissent nos systèmes sociaux, nos systèmes et organisations sociaux virtuels et l'ensemble de la société [où] de nouveaux mouvements sociaux s'appuient sur la technologie [et où] de nouveaux comportements et modes de vie apparaissent et prennent l'initiative » (Harvey, 2014, p. 395).

Ces changements touchent autant les individus que les entreprises. Or, ces dernières doivent mesurer leurs risques internes et externes. Les différentes bifurcations auxquelles nous venons de faire référence touchent à la fois la compétitivité des entreprises avec l'entrée de nouveaux types de produits et services; les changements de la demande des consommateurs en raison des changements dans leur mode de vie; et l'offre des fournisseurs, qui elle aussi est transformée par les mouvements de la demande de leur clientèle.

Les récents outils technologiques et l'avenue du numérique ont permis le développement de différentes entreprises de l'économie collaborative. En particulier, les entreprises en économie de plateforme qui ont bouleversé certaines industries. Pensons à Uber pour l'industrie du taxi ou encore

<sup>a</sup> Conseillère principale en gouvernance des données, gestion du changement et communication chez Desjardins

à Airbnb pour l'industrie hôtelière. Ces entreprises altèrent nos modes de consommation de ces services, mais elles portent aussi un changement au sein d'un écosystème commercial et en créent de nouveaux, ce qui a des ramifications dans nos systèmes sociaux. Pensons aux conditions de travail dans lesquelles évoluent les chauffeurs Uber, qui sont considérés comme des travailleurs autonomes. Les changements sociaux diffèrent d'un pays à l'autre, selon le contexte social (Hao et Freischlad, 2022).

Les différentes restrictions mondiales liées à la pandémie de COVID-19 ont aussi fragilisé nos chaînes d'approvisionnement (Dumont et collab., 2022; Frederico, 2021; Ozdemir et collab., 2022; Saleheen et Habib, 2022). Cela a entraîné, dans certains cas, la fermeture d'entreprises de différentes tailles, notamment des microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME). Jusqu'avant la pandémie, les logiques de chaînes d'approvisionnement s'appuyaient fortement sur la mondialisation, en ce sens que ces entreprises faisaient fi de certains risques avec la finalité d'acheter au moindre coût et d'assurer de meilleures marges de profit, ce qui était gagnant dans l'environnement dans lequel elles évoluaient. Or, en raison des interruptions de production et de livraison causées par les restrictions lors de la pandémie, et considérant dans certains cas le manque de fournisseurs alternatifs, une difficulté de gestion de la production et des opérations se fait désormais sentir. Désormais, les risques ne se situent pas uniquement dans les ressources humaines, mais aussi matérielles.

Puisque la numérisation de nos sociétés possède en elle-même une complexité à saisir les différents risques et opportunités d'une entreprise – entre autres, les MPME –, le présent article cherche à développer chez les dirigeants d'entreprise une réflexion autour de ces phénomènes. Le regard est posé sur l'économie collaborative couplée à la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. Nous commencerons par un survol de ces phénomènes, pour ensuite entamer quelques pistes de réflexion sur la pérennité et la transformation des MPME.

## 1. L'économie collaborative

L'économie collaborative (ou économie de partage) est un concept qui englobe plusieurs cas de figure. Dans le présent article, nous définissons l'économie collaborative comme une traduction de *sharing economy* ou *collaborative economy*. Certains la visualisent comme une économie d'échanges ayant comme support une plateforme numérique. D'autres pensent à un échange dans un cadre coopératif. Acquier et ses collègues (2017) exposent une différenciation des différents cas qui font tous partie de l'économie collaborative, différenciation que nous vous présenterons sous peu. Ces auteurs évoquent aussi l'évolution de ce concept.

### *Évolution du concept de l'économie collaborative*

L'évolution du concept se fait sur plusieurs angles : la logique hors-marché; les différences dans les modes de transaction ou de production; la notion même de partage; la notion d'accès à l'opposé de la notion de propriété; et l'usage de plateformes numériques. Dans l'analyse du concept, les auteurs se concentrent généralement sur un aspect en particulier. D'autres vont vers une analyse à échelle macro (p. ex., la notion de continuum de partage de biens communs vers un « pseudo-partage » teinté de logique de marché ou encore les logiques d'optimisation de bien orientées vers la consommation d'un bien et déclinées selon des modes de transaction [B2B, B2C, à but lucratif, à but non lucratif, etc.]).

Rojanakit et ses collègues (2022) se penchent sur la question de l'économie collaborative à partir d'une revue de littérature systémique, sous la perspective de ce qu'Acquier et ses collègues (2017) nomment l'économie de plateforme, où l'accent est posé sur le partage et les connexions que permet Internet. Ils analysent les facteurs qui influencent la performance d'une entreprise d'économie collaborative. À ce sujet, ils catégorisent comme influence externe les contextes socioculturels, politico-légal, technologique et économique. Pour ce qui est de l'influence interne, ce qui est retenu est la stratégie de plateforme adoptée et mise en place.

Ces mêmes auteurs notent également la pauvreté de la littérature sur l'économie collaborative dans les pays d'économie émergente – encore dans une perspective d'économie de plateforme. En approchant l'économie collaborative dans toute sa complexité, nous pourrions explorer s'il y a une propension à l'économie communautaire ou à l'économie d'accès.

*Axes de l'économie collaborative*

Acquier et ses collègues (2017) présentent l'économie d'accès, l'économie de plateforme et l'économie communautaire comme étant trois fondations permettant de circonscrire l'économie collaborative (voir figure 1). Délimiter l'économie collaborative sous ces fondations permet d'en comprendre les défis et les opportunités :

1. *L'économie d'accès* : Elle se fonde sur la prémisse que plusieurs actifs : objets, services et mêmes

compétences ne sont pas utilisés à leur pleine capacité (Acquier et collab., 2017). Ainsi, un propriétaire ou un groupe de propriétaires donne accès à un bien ou service (p. ex., une compagnie de taxi ou une entreprise de service d'autopartage comme Communauto, qui permet de maximiser l'usage d'une auto par l'autopartage, alors qu'autrement elle resterait dans un stationnement);

2. *L'économie de plateforme* : L'entreprise mise sur une stratégie de plateforme numérique pour médier l'offre des biens ou des services (p. ex., Amazon et eBay);

3. *L'économie communautaire* : L'accent est mis sur des initiatives non contractuelles, non hiérarchiques ou non lucratives afin de contribuer à un projet communautaire, de créer le lien social, etc. Wikipédia est un exemple d'entreprise avec une mission sociale autour d'un projet collectif.

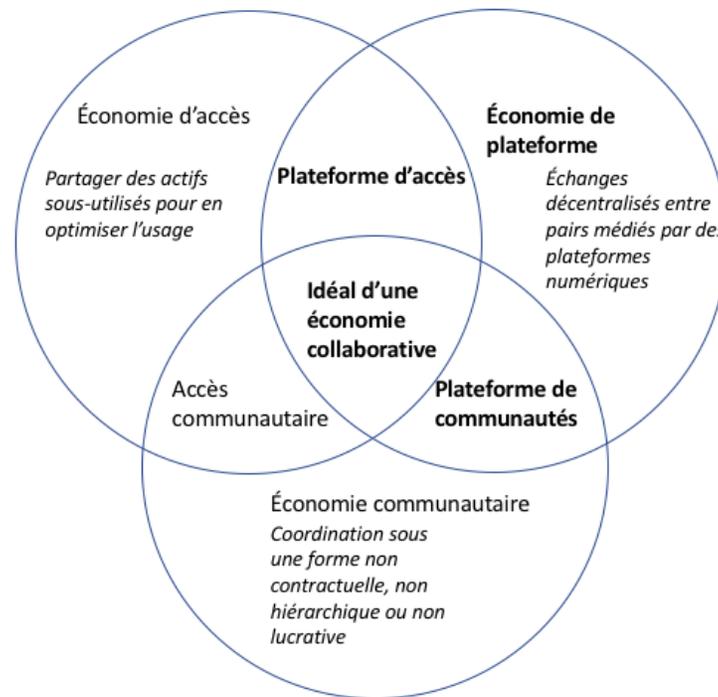


Figure 1 – Cadre conceptuel de l'économie collaborative  
Source : d'après Acquier et collab., 2017, trad. libre

L'économie collaborative se situe à la jonction de deux fondations, avec l'idée que l'idéal type est à la jonction des trois axes fondateurs :

1. *Plateforme d'accès* : Elle se situe à la jonction de l'économie d'accès et de l'économie de plateforme. La nouvelle formule de l'entreprise québécoise Communauto s'y retrouve puisqu'elle

offre l'accès à une plateforme numérique pour l'usage d'une auto pour la période désirée. Un abonnement est offert, puis le client paie à l'usage. Uber et Airbnb en sont aussi des exemples.

2. *Plateforme de communautés* : Lorsque l'économie de plateforme est combinée à l'économie communautaire, il y a une plateforme de communautés. Par exemple, Etsy recherche le développement de l'économie locale par des artisans et artisanes.
3. *Accès communautaire* : Finalement, une logique d'accès au service de communautés survient à l'intersection de l'économie d'accès et de l'économie communautaire (p. ex., les ateliers collaboratifs [*fablabs*] et les laboratoires numériques ouverts [*hackerspaces*]). Ce sont des espaces communautaires qui sont dans une logique de partage.

Par ailleurs, l'économie collaborative peut résonner de manière différente d'une région à l'autre. Par exemple, plusieurs considèrent l'économie de plateforme comme équivalente à l'économie collaborative. À partir de leur revue de littérature, Acquier et ses collègues (2017) constatent la multiplicité des cas de figure se retrouvant sous le chapeau de l'économie collaborative, soit les plateformes d'accès, les plateformes de communautés ainsi que l'économie d'accès au service de communautés.

#### *Avantages et inconvénients de l'économie de plateforme*

Dans le présent article, nous nous intéressons à l'économie collaborative sous l'angle de la fondation de l'économie de plateforme, qui comprend les plateformes d'accès et les plateformes de communautés. Voici d'abord leurs avantages, puis leurs inconvénients.

Un avantage prisé des plateformes d'accès est la possibilité de maximiser l'usage de certains biens en donnant plus d'accès. Chez les plateformes numériques, il s'agit de la possibilité d'une gouvernance sur l'usage et même sur la croissance de l'organisation. Dans le cas des plateformes de communautés, il y a une prise en compte marquée des intérêts de la communauté et des parties prenantes.

Le paradoxe le plus important se situe dans les conflits de croissance et les pressions de cette croissance sur la mission des organisations de type communautaire et dans le déséquilibre induit entre les différentes parties prenantes. En ce qui concerne les plateformes d'accès, il y a une possibilité d'augmenter la consommation et d'avoir un effet inverse à l'optimisation de l'usage des biens, en se rendant vers une surconsommation de ces biens. En réduisant les intermédiaires, les plateformes se retrouvent à s'établir comme nouvel intermédiaire et potentiellement à créer des oligopoles – et même des monopoles.

Il nous paraît essentiel, dans le contexte de transformation numérique à l'échelle globale, de voir comment les MPME doivent ou peuvent se positionner pour rester pertinentes dans leur écosystème et pour répondre à leur clientèle et aux autres parties prenantes dans l'esprit de leur mission. De multiples enjeux toucheront assurément les entreprises à moyen et long terme, dont celui, déjà en cours, de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement.

## 2. Les chaînes d'approvisionnement

### *Interdépendance des chaînes d'approvisionnement*

Un autre phénomène plus criant en période post-pandémique est la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. À l'ère de la mondialisation, certaines régions du monde se spécialisent dans des activités économiques engendrant des économies d'échelle, notamment par une main-d'œuvre et des infrastructures à moindre coût (Saleheen et Habib, 2022). Ainsi, des industries se sont complètement déplacées d'une région du monde à l'autre. Pensons aux industries du textile, de la couture, de la production de matières premières ou autres. En effet, dans un souci d'offrir de meilleurs prix et d'avoir des coûts d'exploitation moins élevés, plusieurs entreprises ont choisi des chaînes d'approvisionnement complexes et assez distancées.

Ce qu'il faut notamment retenir, c'est l'interdépendance de différentes entreprises le long d'une chaîne d'approvisionnement, où chaque acteur tente de réduire ses coûts (p. ex., meilleure gestion des stocks) et de limiter ses risques internes et

externes. Or, cette logique peut être dommageable tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Considérons à titre d'exemple la chaîne d'approvisionnement de l'industrie pharmaceutique. Un fabricant canadien s'approvisionne chez un producteur chinois ou indien pour certaines matières premières, plus particulièrement les principes actifs pharmaceutiques. Ce fabricant fabrique des médicaments dans son usine au Canada et s'assure d'avoir l'espace requis dans son entrepôt pour garder ses médicaments jusqu'à ce qu'ils soient transférés chez un distributeur, qui le vendra à une pharmacie, qui à son tour le vendra aux clients finaux (consommateurs). À tout moment, un bris dans la chaîne d'approvisionnement peut survenir. Selon la durée de ce bris et l'endroit dans la chaîne où il y a interruption, on doit se fier au stock de sécurité qu'une ou l'autre des entreprises en aval possède. Une fois ce stock de sécurité épuisé, on se retrouve en pénurie. Il peut se passer assez de temps avant que le flux de la chaîne d'approvisionnement se rétablisse, étant donné la demande accumulée. Cette demande peut tout aussi disparaître puisqu'un acteur de la chaîne peut choisir de s'approvisionner chez un compétiteur. La pénurie peut d'ailleurs être aigüe lorsqu'il y a peu de fournisseurs.

#### *Fragilisation des chaînes d'approvisionnement*

La pandémie de COVID-19 a entraîné des perturbations en approvisionnement dans les hôpitaux, parfois même des étagères beaucoup moins garnies – ou carrément vides – dans les supermarchés. Plusieurs de ces perturbations sont reliées à différents problèmes d'approvisionnement, par exemple un manque de transparence des fournisseurs en amont; un défaut de livraison; une mauvaise gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement; la distance physique entre les fournisseurs et les fabricants ou même les points de vente; des interruptions dans le transport international; ou l'augmentation des prix des conteneurs (Frederico, 2021; Ozdemir et collab., 2022).

L'incertitude autour de l'accès à certains produits entraîne des modulations dans l'offre et la demande. Avec une demande très volatile, il est difficile pour

les entreprises d'y répondre adéquatement. En comptabilisant les risques d'expiration des produits ainsi que les coûts d'entreposage, d'appropriation des matières premières et de la main-d'œuvre, les acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement chercheront certainement à optimiser la valeur de leur entreprise en ciblant le meilleur niveau d'approvisionnement et de production. À noter que, pour plusieurs entreprises, la question de liquidités (Saleheen et Habib, 2022) n'est pas à minimiser, surtout si plusieurs de leurs produits ne se vendent pas en raison d'une mauvaise lecture de la demande, d'une difficulté de produire par faute d'employés en congé de maladie ou encore d'un manque de matières premières/produits d'emballage, qui peut aussi être causé par faute d'employés en congé de maladie sur le site du fournisseur.

Une plus grande vigilance est attendue des spécialistes en chaîne d'approvisionnement pour pallier ces incertitudes. Sous une perspective organisationnelle, parmi les options à examiner : ce que la technologie peut offrir pour une meilleure appréhension de la demande ou encore une chaîne d'approvisionnement physiquement rapprochée du site de production (Frederico, 2021; Saleheen et Habib, 2022). Dumont et ses collègues (2022) indiquent qu'il y a encore de l'instabilité à l'horizon :

Bien qu'une certaine amélioration soit observée, plusieurs indicateurs comme les volumes de trafic portuaire, les délais de livraison et les prix de l'énergie demeurent à des niveaux historiquement élevés. Il reste du chemin à parcourir et ce dernier sera teinté par l'incertitude économique et géopolitique. Par conséquent, le retour à la normale dans les chaînes d'approvisionnement s'annonce graduel et complexe. Les pressions inflationnistes issues des chaînes d'approvisionnement pourraient donc mettre plusieurs mois avant de s'estomper. (p. 3)

### **3. Le design comme troisième génération de la pensée systémique**

Styhre (2002) affirme : « La théorie de la complexité suggère que les changements surviennent en raison d'une multiplicité de causes et effets

reliés dont les relations sont complexes à concevoir au sein d'un cadre d'analyse linéaire » (p. 348, trad. libre). Une analyse linéaire de cause à effet ne nous permet pas de saisir l'ampleur des changements qui s'opèrent avec la numérisation des organisations et les avantages concurrentiels dont certaines pourront se doter. Nous optons donc pour une lecture de ces deux phénomènes sous le spectre de la pensée systémique.

Cette dernière est une réponse à traiter des problèmes complexes (Basden et Wood-Harper, 2006; Conklin, 2005; Gharajedaghi, 2006; Harvey, 2014). Notamment, le design est considéré comme la troisième génération de la pensée systémique. Voir aux opportunités et aux défis des organisations sous deux phénomènes au lieu d'un seul nous permet d'apprécier les impacts sur les MPME à l'intersection d'une économie émergente de l'économie collaborative, notamment les plateformes collaboratives, où règne une logique de réduction des intermédiaires, parallèlement à une fragilisation des chaînes d'approvisionnement.

*La transdisciplinarité comme approche de design pour une réflexion pour les MPME*

La transdisciplinarité est une approche méthodologique qui peut supporter le design et qui se présente comme utile à traiter les problèmes sociétaux complexes (Berstein, 2015; Harvey, 2014; Jahn et collab., 2012; Maasen et Lieven, 2006; Madni, 2010; Rousseau et Wilby, 2014). Cette approche prône un travail coopératif entre chercheurs (Jahn et collab., 2012) provenant de différentes écoles de pensée ou disciplines (Nicolescu et Ertas, 2013). Une autre orientation serait d'analyser un phénomène sous différents angles (Madni, 2010). Cette approche permet le développement d'une réflexion pour la pérennité et la transformation des MPME, d'abord en considérant le positionnement stratégique qu'elles peuvent développer pour rester pertinentes dans leur écosystème, puis en répondant à leur clientèle et autres parties prenantes dans l'esprit de leur mission.

[...] La transdisciplinarité est plus qu'une approche de recherche. [...] En effet, elle

traite fondamentalement de la relation entre la science et la société. Elle est de nature interventionniste en ce sens où elle encadre, structure et organise de façon méthodique le discours social sur un enjeu. (Jahn et collab., 2012, p. 9, trad. libre)

Une telle approche peut être critiquée par le fait qu'on recherche alors un pragmatisme à la science et qu'on oriente la recherche pour des besoins strictement sociétaux (Massen et Lieven, 2006). Toutefois, c'est bien en raison de la difficulté à saisir la complexité des bifurcations causées par les différentes transformations révolutionnaires des sociétés qu'on se retrouve à opter pour des formes pragmatiques de la science (Harvey, 2014; Joseph, 2016).

#### **4. Des pistes d'action pour la pérennité et la transformation des MPME**

La complexité se retrouve également dans la prise de décision des dirigeants (Weitzner, 2007). Ces derniers peuvent se retrouver à prendre des décisions stratégiques desquelles émergent des problématiques sociales, sans nécessairement posséder toutes les informations à des fins d'analyse. C'est la raison pour laquelle nous trouvons intéressant de lier ces deux phénomènes : l'évolution de l'économie collaborative avec la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. Cela permet de saisir l'enjeu sous un spectre plus large. Étant donné que notre article se veut une base de réflexion, nous invitons les dirigeants à se questionner également sur d'autres phénomènes de l'environnement propre à leurs activités dans une approche transdisciplinaire, ce que nous exposons dans cette section.

*Considérer une légère intégration d'impact sociétal*

Transformer son entreprise pour inclure l'impact sociétal est une façon de renouveler la mission de l'entreprise et de la rendre plus pertinente aux différentes parties prenantes. Credo (2018), une firme-conseil en stratégie d'impact social dont la mission est d'accélérer le changement social, propose de positionner une entreprise selon le niveau d'impact

sociétal souhaité. Ce dernier va d'une faible à une forte intégration, c'est-à-dire allant d'actions philanthropiques jusqu'à la raison d'être de l'entreprise, en passant notamment par sa chaîne de valeur et son modèle d'affaires (voir figure 2).

Une fois cette décision prise, il est nécessaire de travailler à l'atteinte de cette intégration d'impact

sociétal au sein de l'entreprise. Ce type de réflexion à intégrer l'impact sociétal dans sa démarche entrepreneuriale ou encore la transformation de son entreprise s'avère un avantage concurrentiel non négligeable, pourvu que l'organisation puisse mesurer et communiquer cet impact.



Figure 2 – Niveaux d'intégration de l'impact sociétal d'une entreprise  
Source : d'après Credo, 2018

Dans un contexte d'économie de plateforme et de fragilisation de chaînes d'approvisionnement, une entreprise pourrait opter pour des moyens de redonner à la communauté dans laquelle elle évolue par différentes actions philanthropiques lui permettant de s'ancrer dans sa communauté. Pour un niveau d'intégration un peu plus élevé, elle pourrait s'armer de pratiques responsables. Ces pratiques sont liées au développement durable, soit une « approche commerciale qui concilie les besoins économiques, sociaux et environnementaux du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (Banque de développement du Canada, 7 août 2024, s. p.).

Ainsi, l'entreprise démontre autant à la communauté dans laquelle elle évolue qu'à l'ensemble de son écosystème les objectifs qu'elle se donne pour être efficace économiquement, mais aussi environnementalement et socialement. Pour opérationnaliser le tout plus facilement, elle doit intégrer ces objectifs à la chaîne de valeur. En arrimant les activités et processus pour atteindre les objectifs d'impact aux objectifs stratégiques, l'entreprise se retrouve dans un espace

où sa volonté est tournée vers le développement durable. Il n'y a qu'une vision, qui ne compte plus seulement la question financière – sans la minimiser. Dans cette démarche, il est aussi important d'identifier les impacts négatifs de l'exercice des activités organisationnelles.

L'entreprise pourra tenir un discours qui la présente comme une entreprise de développement durable ancrée dans sa communauté et dans l'écosystème, dans la mesure du possible. Cela engage assurément des réflexions autour des activités de chaînes d'approvisionnement qui ne considèrent pas seulement le coût des marchandises pour une meilleure rentabilité. C'est aussi la possibilité de créer un écosystème entrepreneurial de proximité et de permettre plus de transparence autour des problèmes auxquels un fournisseur pourrait faire face. Enfin, c'est l'occasion de penser à développer une plateforme de communautés qui prend en compte les intérêts de la communauté d'entrepreneurs et des parties prenantes pour un besoin commun.

*Considérer une forte intégration d'impact sociétal*

Regardons lorsque l'impact sociétal est encore plus intégré, soit au sein de la gouvernance et de la culture d'entreprise ainsi que du modèle d'affaires.

D'abord, pour ce qui est de la gouvernance et de la culture, l'entreprise s'assure d'avoir une gouvernance incluant les éléments d'impact sociétal choisis et de voir sur quelles bases les prises de décision sont effectuées. C'est aussi faire vivre ces valeurs à l'interne. L'entreprise démontre ainsi sa posture d'impact sociétal, qui est aussi véhiculée par les membres du personnel – pas seulement par la reddition de comptes.

Pour ce qui est du modèle d'affaires, l'entreprise doit observer une création de valeur qui va au-delà des actionnaires et qui considère tout autant les parties prenantes. Une analyse des coûts, bénéfices et objectifs doit viser autant le plan financier que le plan d'impact. Lorsqu'une entreprise fixe l'impact sociétal comme raison d'être, son modèle d'affaires sera conçu autour d'un enjeu sociétal au lieu de la solution. Ainsi, l'entreprise se positionnera en fonction de l'écosystème existant et de ce qui le rend unique à répondre à l'enjeu. Opter pour un tel niveau d'intégration nécessite un niveau d'innovation plus complexe, mais qui rend l'entreprise plus distincte. Les décisions opérationnelles seront aussi orientées en ce sens. Bien sûr, l'axe financier ne disparaît pas. Cependant, le niveau d'innovation requis permet une transformation de l'entreprise et un narratif en tant que citoyen corporatif.

Ces différents niveaux d'intégration sont tous dans une perspective d'impact sociétal ou de développement durable. Le niveau d'intégration choisi par une organisation modulera le type de réflexion à faire, et dépendra de sa volonté et de sa capacité à faire place à l'impact sociétal. Il sera aussi possible pour l'entreprise de cibler des thèmes d'impact sociétal en se fiant aux 17 objectifs de développement durable (ODD)<sup>1</sup> de l'ONU.

*Revoir les chaînes d'approvisionnement*

En lien avec les notions de développement durable et de fragilisation des chaînes d'approvisionnement, il peut s'avérer porteur pour une entreprise de privilégier des chaînes d'approvisionnement plus courtes et de proximité, car elles permettent une agilité et une flexibilité plus grandes. Se doter de plusieurs fournisseurs pour les matières premières les plus critiques réduit les risques d'interruption de la chaîne d'approvisionnement. Une demande avec une imprévisibilité accrue augmente l'instabilité des chaînes d'approvisionnement et de l'offre aux clients finaux. Frederico (2021) propose d'user des nouvelles technologies et de la gestion des données afin de créer de l'information et de la connaissance pour une plus grande résilience à la gestion des chaînes d'approvisionnement.

Ce même auteur fait mention de la chaîne d'approvisionnement 4.0, qui comprend les nouvelles technologies telles que l'internet des objets, l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs, etc. (voir figure 3). Ces technologies rendraient les chaînes d'approvisionnement plus sensibles et réactives aux aléas de l'offre et de la demande tout au long de la chaîne, notamment par une plus grande transparence. Par contre, Frederico (2021) note l'interopérabilité des technologies comme étant essentielle afin de capturer les promesses de la chaîne d'approvisionnement 4.0. Cela signifie encore une fois pour les MPME de voir selon leurs objectifs, leurs stratégies et leurs ressources ce qui est possible de faire. N'en reste pas moins que ces nouvelles technologies seront des avantages concurrentiels pour ceux qui auront les ressources pour acquérir et utiliser ces outils; mais aussi, des ressources humaines avec une expertise en gestion de l'information. Et que l'utilisation de ces outils soit responsable et dans le respect des droits humains.

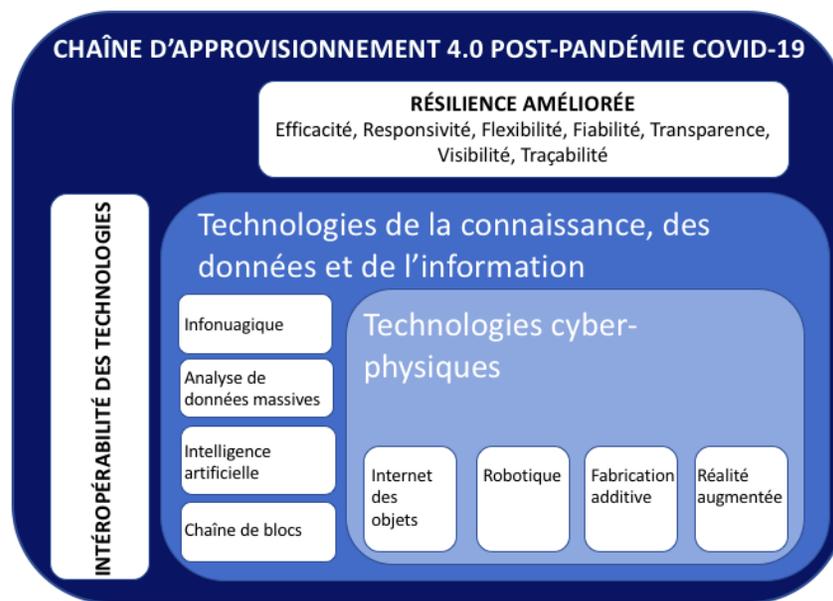


Figure 3 – Stratégies de chaîne d’approvisionnement basées sur la technologie de rupture  
Source : d’après Frederico, 2021)

*Engager l’État comme partie prenante de l’écosystème entrepreneurial*

Tout d’abord, l’État a un devoir de maintenir une veille afin de s’appropriier les impacts des nouvelles économies collaboratives, notamment l’économie de plateforme, et de légiférer en fonction d’une saine concurrence des entreprises. Afin de favoriser une approche d’impact sociétal au sein des entreprises de son territoire, l’État pourrait choisir de bâtir un narratif et des communications autour de ce type d’organisation, ce qui encouragerait des entreprises. Il serait même possible qu’un État soit le précurseur d’un écosystème entrepreneurial d’impact. Ainsi, l’État doit aussi regarder dans son approche comment mettre l’impact sociétal au cœur de ses politiques.

Il peut aussi être un facilitateur pour une cartographie des chaînes d’approvisionnement locales. Dans une approche de numérisation, il peut financer des organisations qui facilitent l’adoption de technologies vers le virage de la chaîne d’approvisionnement 4.0.

Ce ne sont que quelques actions que l’État peut adopter dans son virage numérique et d’impact

sociétal afin de voir à développer des écosystèmes entrepreneuriaux résilients.

### Conclusion

Nous sommes en une ère d’essor des technologies numériques, que certains nomment la quatrième révolution industrielle (l’industrie 4.0). Ces changements altèrent nos modes de vie en ce sens qu’ils modifient notre quotidien de même que les organisations et institutions qui nous entourent. Une autre particularité est la multiplicité de ces changements, ce qui induit une transformation numérique sur plusieurs paliers de la société.

Nous avons exploré deux phénomènes, soit l’économie collaborative et la fragilisation des chaînes d’approvisionnement, et constaté que les risques externes aux MPME doivent être atténués pour leur propre pérennité. En effet, l’économie collaborative, particulièrement l’économie de plateforme, amène différents concurrents à certaines industries en y réduisant les intermédiaires. La fragilisation des chaînes d’approvisionnement peut à tout moment interrompre le flux des biens et services – un flux qui est parfois difficile à rétablir.

L'orientation de cet article est de bonifier et de mettre en lumière certaines réflexions pour les dirigeants d'entreprise et de nos institutions publiques. Une des possibilités est de voir à l'intégration de l'impact sociétal au sein d'une entreprise afin de la garder pertinente aux yeux de ses parties prenantes, notamment son personnel et sa clientèle. Cette intégration peut se faire à petite échelle (p. ex., par des actions philanthropiques ou par une démarche de pratiques responsables) ou à plus grande échelle (p. ex., en incorporant l'impact sociétal à la chaîne de valeur, à la gouvernance et à la culture, au modèle d'affaires et à la raison d'être de l'entreprise).

Pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement, nous avons considéré d'établir des chaînes moins longues, ce qui permettrait une flexibilité et une agilité plus grandes, mais aussi pourrait être compris dans l'intégration de l'impact sociétal. Autrement, des outils technologiques associés à la

quatrième révolution industrielle peuvent aussi pallier les aléas de l'offre et de la demande en rendant plus réactives les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement.

Finalement, nous portons à l'attention le rôle de l'État pour favoriser de telles démarches de transformation organisationnelle. L'État a la capacité et même l'intérêt à développer un écosystème entrepreneurial à impact sociétal afin de favoriser le développement économique de son territoire et des actions liées à des problèmes sociaux ou environnementaux. Chaque entreprise et chaque écosystème entrepreneurial auraient intérêt à observer les risques inhérents et l'environnement dans lequel ils évoluent sous un regard transdisciplinaire afin de voir émerger des opportunités pour la pérennité et la transformation des entreprises.

#### NOTE

- 1 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>

#### RÉFÉRENCES

- Acquier, A., Daudigeos, T. et Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Banque de développement du Canada. (s. d.). *La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) : la RSE consiste notamment à apporter une valeur à la collectivité et à produire un impact positif*. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>
- Basden, A. et Wood-Harper, A. T. (2006). A philosophical discussion of the root definition in soft systems thinking: An enrichment of CATWOE. *Systems Research and Behavioral Science*, 23, 61-87. <https://doi.org/10.1002/sres.689>
- Bernstein, J. H. (2015). Transdisciplinarity: A review of its origins, development and current issues. *Journal of Research Practice*, 11(1), R1. [https://www.researchgate.net/publication/282285072\\_Transdisciplinarity\\_A\\_Review\\_of\\_Its\\_Origins\\_Development\\_and\\_Current\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/282285072_Transdisciplinarity_A_Review_of_Its_Origins_Development_and_Current_Issues)
- Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons.
- Credo. (2018). *Boîte à outils pour entrepreneures et entrepreneurs d'impact : intégrer l'impact social au cœur des stratégies et décisions d'entreprise*. Credo. <https://www.credoimpact.com/boite-a-outils>
- Dumont, M.-A., McAlpine, A. et Noreau, J. (2022, 10 août). *Les chaînes d'approvisionnement : le pire est-il derrière nous?* Desjardins. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv220810-f.pdf>
- Frederico, G. F. (2021). Towards a supply chain 4.0 on the post-COVID-19 pandemic: A conceptual and strategic discussion for more resilient supply chains. *Rajagiri Management Journal*, 15(2), 94-104. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAMJ-08-2020-0047/full/html>
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity – A platform for designing business architecture*. Elsevier.
- Hao, K. et Freischlad, N. (2022, 21 avril). The gig workers fighting back against the algorithms. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2022/04/21/1050381/the-gig-workers-fighting-back-against-the-algorithms>

- Harvey, P.-L. (2014). *Design communautaire appliqué aux systèmes sociaux numériques : fondements communicationnels, théories et méthodologies*. PUQ.
- Jahn, T., Bergmann, M. et Keil, F. (2012). Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization. *Ecological Economics*, 79, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.017>
- Joseph, J. (2016). Governing through failure and denial: The new resilience agenda. *Millennium: Journal of International Studies*, 44(3), 370-390. <http://dx.doi.org/10.1177/0305829816638166>
- Maasen, S. et Lieven, O. (2006). Transdisciplinarity: A new mode of governing science? *Science and Public Policy*, 33(6), 399-410. <https://doi.org/10.3152/147154306781778803>
- Madni, A. M. (2010). Transdisciplinary system science: Implications for healthcare and other problem of global significance. *Transdisciplinary Journal of Engineering & Science*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.22545/2010/0008>
- Nicolescu, B. et Ertas, A. (2013). *Transdisciplinary: Theory & practice*. Atlas Publishing.
- Ozdemir, D., Sharma, M., Dhir, A. et Daim, T. (2022). Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68, 101847. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101847>
- Rojanakit, P., Torres de Oliveira, R. et Dulleck, U. (2022). The sharing economy: A critical review and research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1317-1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.045>
- Rousseau, D. et Wilby, J. (2014). Moving from disciplinarity to transdisciplinarity in the service of thrivable systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(5), 666-677. <http://dx.doi.org/10.1002/srbs.2314>
- Saleheen, F. et Habib, M. M. (2022). Global supply chain disruption management post-COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 376-389. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.123021>
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351. <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>
- Weitzner, D. (2007). Deconstruction revisited: Implications of theory over methodology. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 43-54. <https://doi.org/10.1177/1056492606294523>

## Dossier spécial

## La gouvernance agit-elle de la même manière sur la pauvreté dans la Zone franc et dans le Commonwealth?

Fabrice-Gilles Ndombi Avouba<sup>a</sup>, Jonel Olegoba<sup>b</sup>, Mathias Marie Adrien Ndinga<sup>c</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1810>

**RÉSUMÉ.** Cette étude compare les effets de la gouvernance sur la pauvreté entre la Zone franc et le Commonwealth par le biais des estimateurs *Mean Group* (MG) de Pesaran et Smith (1995) et *Common Correlated Effects Mean Group* (CCEMG) de Pesaran (2006). L'application de ces estimateurs avec les données de la Banque mondiale de 2010 à 2021 montre que la gouvernance concourt à l'augmentation de la pauvreté dans la Zone franc, mais à la réduction de celle-ci dans le Commonwealth, à travers les facteurs « Voix et responsabilité » et le « Contrôle de la corruption ».

**Mots clés :** Gouvernance, pauvreté, Zone franc, Commonwealth, estimateurs

**ABSTRACT.** *This study compares the effects of governance on poverty between the Franc Zone and the Commonwealth using the estimators Mean Group (MG) of Pesaran and Smith (1995) and Common Correlated Effects Mean Group (CCEMG) of Pesaran (2006). The application of these estimators with World Bank data from 2010 to 2021 shows that governance contributes to the increase poverty in the Franc Zone, but to its reduction in the Commonwealth, through "Voice and Accountability" and "Control of Corruption" factors.*

**Keywords:** *Governance, poverty, Franc Zone, Commonwealth, estimators*

### Introduction

Dans la plupart des pays du monde, la pauvreté monétaire, qui a une plus grande audience que la pauvreté non monétaire (Gacko et collab., 2014), fait partie des fléaux qui suscitent l'attention des pouvoirs publics. En effet, sous l'initiative du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale (BM), des documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP) (Cling et collab., 2003) ont été mis en place à partir de 1999 pour permettre aux États de disposer d'un cadre de réponses en vue de faire reculer la pauvreté. D'après Arimah (2004) et Marinescu (2019), celle-ci est source d'instabilité

politique et de suicide. Toutefois, en dépit de la disponibilité de cet outil (les DSRP), qui a d'ailleurs donné naissance au Contrat de désendettement et de développement (C2D), force est de constater que les statistiques de la pauvreté aux échelles mondiale et régionale ne sont pas toujours reluisantes.

En 2018, le taux de pauvreté se chiffrait à 8,6 % à l'échelle de la planète, à 43,20 % en Afrique subsaharienne, à 46,2 % dans la Zone franc et à 27,98 % dans le Commonwealth (Banque mondiale, 2018). Ces statistiques montrent que la pauvreté est plus alarmante dans la Zone franc que dans le Commonwealth. Plusieurs réflexions en économie portent tant sur les causes que sur les conséquences de la

<sup>a</sup> Maître-assistant, Université Marien Ngouabi, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo).

<sup>b</sup> Chargé d'encadrements Techniques et Professionnels, Université Marien Ngouabi, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo)

<sup>c</sup> Professeur titulaire, Université Marien Ngouabi, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Brazzaville (République du Congo).

pauvreté. Concernant les causes, la gouvernance, soit l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux (MAEP et AGA, 2019), semble retenir de plus en plus l'attention des chercheurs puisque la bonne gouvernance est un élément vital dans l'accélération du rythme de la croissance économique, donc de la lutte contre la pauvreté (Salouka et collab., 2023).

De même, la relation entre la gouvernance et la pauvreté revêt un intérêt théorique et empirique. Sur le plan théorique, on dénombre plusieurs réflexions, que l'on peut regrouper en deux axes majeurs :

- La gouvernance comme facteur d'augmentation de la pauvreté, qui comprend la théorie de la bureaucratie (Weber, 1920); la théorie des groupes de pression (Truman, 1951); et la théorie du cycle électoral (Nordhaus, 1975); et
- La gouvernance comme facteur de réduction de la pauvreté, qui comprend la théorie de la justice sociale (Rawls, 1971); la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975); et la théorie des droits de propriété (North, 1981).

Sur le plan empirique, les travaux réalisés révèlent que la gouvernance exerce, d'une part, un effet positif (Dossou et collab., 2023) et, d'autre part, un effet négatif (Hassan et collab., 2019) sur la pauvreté.

De cette brève revue de la littérature, il ressort que, quel que soit le débat théorique ou empirique, on n'est pas en mesure de trancher sur les effets de la gouvernance sur la pauvreté. De ce fait, nous envisageons d'utiliser les estimateurs *Mean Group* (MG) de Pesaran et Smith (1995) et *Common Correlated Effects Mean Group* (CCEMG) de Pesaran (2006), en raison notamment de leur robustesse dans le traitement des panels hétérogènes et à orientation micro, lors de notre application empirique.

Par ailleurs, ce travail de recherche se justifie quant à la rareté des travaux réalisés dans nos deux zones d'étude. En effet, dans la Zone franc et dans le Commonwealth, d'une part, il y a des travaux sur la pauvreté (Bertin, 2007), sur la gouvernance (Alaktif et Callens, 2009) et, surtout, sur le lien entre la croissance économique et la pauvreté (Feindouno et collab., 2020) et entre l'investissement et la pauvreté

(Konan, 2007). D'autre part, il y a peu de travaux traitant de ces deux zones quant aux effets de la gouvernance sur la pauvreté. Par conséquent, ce travail est, à notre connaissance, le premier du genre.

En outre, du fait des difficultés en matière de :

1. Création d'entreprises et d'emplois que cachent les statistiques de *Doing Business* sur le climat des affaires dans la Zone franc (48,92 %) et dans le Commonwealth (68,62 %) (Calculs des auteurs à partir des données issues de WDI de 2020);
2. Paiement irrégulier des pensions des retraités, alors que le départ à la retraite constitue une perte de revenus, que supposent les faibles valeurs de l'indice d'efficacité de l'administration publique pour la Zone franc (2,77 %) et pour le Commonwealth (3,08 %) (Calculs des auteurs à partir des données issues de WGI de 2020);
3. Distorsions de la formation des prix des biens et services sociaux de base induites par la corruption, qui entrave l'allocation optimale des ressources et qui précipite ces zones dans la pauvreté puisque les valeurs de l'indice de perception de corruption (IPC) sont de l'ordre de 30,43 % dans la Zone franc et de 48,05 % dans le Commonwealth (Calcul des auteurs à partir des données issues de Transparency International de 2020);

La question qui se pose est la suivante : Quels effets la gouvernance exerce-t-elle sur la pauvreté dans la Zone franc et dans le Commonwealth?

Ainsi, notre objectif est-il ici de vérifier s'il existe une similarité ou une discordance entre ces deux zones quant aux effets de la gouvernance sur la pauvreté.

## 1. Méthodologie

Cette section est constituée de trois parties. La première rend compte des modèles théorique et économétrique qui sous-tendent nos estimations. La seconde porte sur les sources et sur la description des données que nous utilisons pour modéliser la relation à l'étude. Enfin, la troisième porte sur la présentation des méthodes d'estimation que la littérature nous propose au regard de la nature de nos données ainsi que de celle de notre variable expliquée.

### 1.1 Modèles théorique et économétrique

À notre connaissance, il n'existe pas de cadre théorique qui lie directement les institutions à la pauvreté.

De ce fait, nous considérons le modèle ad hoc proposé par Singh (2021) comme soubassement de nos estimations. Toutefois, avant de le présenter, nous exploitons d'abord la figure ci-dessous :

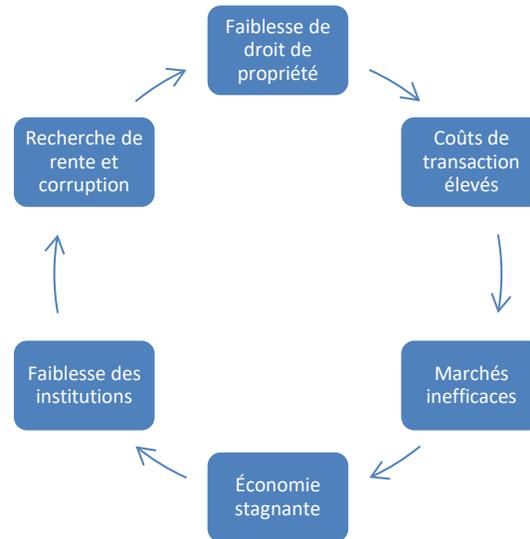


Figure 1 – Cercle vicieux de l'altération des droits de propriété  
Source : Les auteurs (2024), à partir de la littérature.

La figure 1 révèle que la faiblesse des droits de propriété dans un pays élève les coûts de transaction. Cette hausse rend inefficaces les marchés, qui à leur tour entraînent une stagnation de l'économie, puis une fragilité des institutions. Dans ce contexte, la recherche de rente de la part des autorités publiques et la corruption au sein de la population s'amplifient et donnent lieu à la pauvreté, tout en affaiblissant les droits de propriété. En outre, il y a lieu de souligner que les institutions et la pauvreté entretiennent une relation bidirectionnelle. En référence à la formulation de notre thème, nous traiterons de cette relation en partant des institutions vers la pauvreté, où on a notamment comme canal de transmission le revenu par habitant. Enfin, suivant les travaux de Singh (2021), la forme implicite du modèle de la pauvreté avec les institutions comme variables d'intérêt se présente comme suit :

$$Pauvreté = f(Croissance, Distribution, Gouvernance, variables\ de\ contrôle, \epsilon). \quad (a)$$

Par conséquent, le modèle économétrique de l'analyse peut être spécifié comme suit :

$$Taux\ de\ pauvreté_{it} = a_{0i} + a_{1i}CPIB_{it} + a_{2i}APD_{it} + a_{3i}IFNL_{it} + a_{4i}COVID-19_{it} + a_{5i}CCOR_{it} + a_{6i}EG_{it} + a_{7i}VRESP_{it} + a_{8i}RÔLE_{it} + a_{9i}STAB_{it} + a_{10i}QRit1_{0i} + \epsilon_{it}, \quad (b)$$

où  $a_{0i} \dots a_{10i}$  sont des coefficients à estimer et où  $\epsilon_{it}$  est l'ensemble des perturbations du modèle.

### 1.2 Sources et description des données

Les données que nous utilisons pour nos différentes applications proviennent des indicateurs de développement dans le monde (*World Development Indicators* ou WDI) et des indicateurs de gouvernance mondiaux (*Worldwide Governance Indicators* ou WGI) de la Banque mondiale. En effet, c'est grâce à ceux-ci que nous avons constitué deux panels : un pour la Zone franc et l'autre pour le Commonwealth.

Le premier panel est composé des 15 pays de la Zone franc de l'axe Afrique : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique (RCA), Congo, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo.

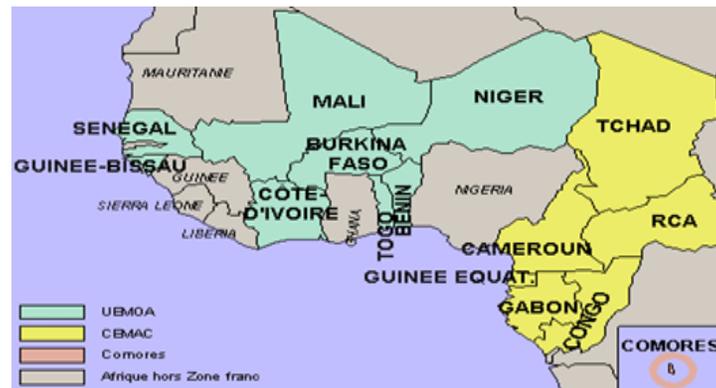


Figure 2 – Carte de la Zone franc, axe Afrique  
Source : Banque de France

Quant au second panel, il prend en compte les 18 pays du Commonwealth qui appartiennent au continent africain : Afrique du Sud, Botswana, Eswatini, Gambie, Ghana, Kenya, Lesotho, Malawi,

Maurice, Mozambique, Namibie, Nigeria, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Sierra Leone, Tanzanie et Zambie.



Figure 3 – Carte mondiale du Commonwealth  
Source : www.rts.ch

La période allant de 2010 à 2021 est celle que nous avons retenue pour mener notre étude pour deux raisons : l’indisponibilité des données sur une période plus longue pour la plupart des pays de nos deux panels et la prise en compte simultanée par celle-ci de l’Agenda 2030 du développement durable des Nations unies<sup>1</sup> et de l’ère COVID-19. Toutefois, en tenant compte de la littérature économique, les variables que nous avons choisies pour modéliser la relation à l’étude sont :

– **Variable expliquée** : Il s’agit du *taux de pauvreté*, une variable quantitative correspondant à la proportion de la population vivant avec moins de 1,9 dollar US par jour. Nous l’avons obtenu à partir de la formule proposée par

Corral et ses collègues (2020) du Groupe de la Banque mondiale;

– **Variables explicatives** : Elles se répartissent en deux catégories :

**Variables institutionnelles** : Dans cette catégorie, nous retenons comme variables celles développées par Kaufmann et ses collègues (2011). Notons que ces variables sont de nature quantitative et se présentent comme suit :

– **Contrôle de la corruption (CCOR)** : Il saisit la mesure dans laquelle le pouvoir public est exercé à des fins privées, la mainmise des élites et des différentes formes de corruption associées. Elle

apparaît dans les études de Haq et Zia (2009) et de Arfaoui et ses collègues (2021);

- **Effcacité du gouvernement (EG)** : Elle tient compte des caractéristiques de la qualité des services publics; de la qualité de la fonction publique et du degré d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques; de la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques; et de la crédibilité de l'engagement du gouvernement à l'égard de ces politiques. L'étude de Jindra et Vaz (2019) en fait état;
- **Voix et responsabilité (VRESP)** : Elle reflète les perceptions de la mesure dans laquelle les citoyens d'un pays peuvent participer à la sélection de leur gouvernement, ainsi que la liberté d'expression, la liberté d'association et la liberté des médias. Siddique et ses collègues (2016) l'ont choisie comme variable de la gouvernance dans leur étude;
- **État de droit (RÔLE)** : Il rend compte des perceptions de la mesure dans laquelle les agents ont confiance aux règles de la société et les respectent. Il s'agit en partie de la qualité de l'exécution des contrats, des droits de propriété, de la police et des tribunaux. Zouhaier (2019) et Coccia (2021) l'ont utilisé dans leur analyse;
- **Stabilité politique (STAB)** : Elle mesure les perceptions de la probabilité d'instabilité politique et/ou de violence à motivation politique, y compris le terrorisme. Dans leur étude, Reham (2012) et Bosco et Poggi (2016) en font usage comme variable de la gouvernance;
- **Qualité de la réglementation (QR)** : Elle rend compte des perceptions de la capacité du gouvernement à formuler et à mettre en œuvre des

politiques et des règlements solides qui favorisent le développement du secteur privé. On la rencontre dans la réflexion menée par Coccia (2021);

**Variables socioéconomiques** : Cette seconde catégorie comprend les variables que voici :

- **Croissance du PIB (CPIB)** : Présente dans la plupart des travaux empiriques parcourus, elle est un indicateur économique utilisé pour mesurer l'activité économique d'un pays;
- **Aide publique au développement (APD)** : Elle représente les décaissements de prêts et de dons à des conditions préférentielles ainsi que les dons accordés par des organismes publics. C'est une variable quantitative qui nous a été inspirée par le travail de Zouhaier (2019), qui approche la distribution;
- **COVID-19** : C'est une variable binaire qui a pour modalités 1 (pour les années où il y a eu COVID-19) et 0 (pour les années sans COVID-19). Nous la retenons afin de capter les changements structurels induits par le choc sanitaire dû au SARS-CoV;
- **Inflation (INFL)** : Il s'agit d'une variable quantitative approchée par l'indice des prix à la consommation, qui reflète le changement annuel en pourcentage des prix pour un consommateur moyen dans l'acquisition d'un panier fixe de biens et services. Elle nous a été inspirée par les travaux de Dossou et ses collègues (2023).

Les caractéristiques de la variable expliquée et du mix optimal des variables explicatives sont résumées au tableau 1 :

Variables	Définition	Type	Rôle	Source	Signes attendus
Taux de pauvreté		Quantitative	Variable expliquée	WDI	
CPIB	Croissance du PIB	Quantitative	Variable de contrôle	WDI	+
APD	Aide publique au développement	Quantitative	Variable de contrôle	WDI	+
INFL	Inflation	Quantitative	Variable de contrôle	WDI	-
COVID-19	Années avec ou sans COVID	Indicatrice	Variable de contrôle	Littérature	+
CCOR	Contrôle de la corruption	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	+/-
EG	Efficacité du gouvernement	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	-
VRESP	Voix et responsabilité	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	-
RÔLE	État de droit	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	+/-
STAB	Stabilité politique	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	-
QR	Qualité de la réglementation	Quantitative	Variable d'intérêt	WGI	-

**Tableau 1 – Traits caractéristiques des variables à l'étude**  
Source : Les auteurs, à partir des travaux empiriques

De même, le tableau 2 met en perspective quatre statistiques descriptives des variables candidates à l'estimation de la relation entre la gouvernance et la pauvreté dans la Zone franc et dans le Commonwealth. Il s'agit de la moyenne, de l'écart-type, du minimum et du maximum. À ces statistiques s'ajoute la colonne N, qui donne un aperçu du nombre d'observations (taille) de notre échantillon par zone d'étude. Nous constatons qu'en moyenne, nos variables d'intérêt (CCOR, EG, VRESP, RÔLE, STAB et QR) présentent les signes négatifs dans les deux zones, ce qui signifie que de nombreux États font face à des problèmes organisationnels dans la gestion, dans la prise de décisions ainsi

que dans l'application des règles. Il convient également de souligner que le taux de croissance (CPIB) est plus élevé dans la Zone franc (3,20 %) que dans le Commonwealth (1,71 %). Inversement, la proportion de pauvres dans le Commonwealth (24,65 %) est moins élevée que dans la Zone franc (33,02 %). Ce paradoxe pose en filigrane la question de l'arbitrage entre la rationalité économique et la rationalité politique dans les pays en développement, notamment au sein de ceux appartenant à la Zone franc. Enfin, le nombre d'observations pour la Zone franc (n = 180) et pour le Commonwealth (n = 216) implique que nos distributions suivent une loi normale centrée réduite et, donc, peuvent bien se prêter à la démarche économétrique.

Zone	Stat. descriptive	Taux de pauvreté	CPIB	APD	INFL	COVID	CCOR	EG	VRESP	RÔLE	STAB	QR	N
Zone franc	Mov.	33,02	3,20	6,54	1,90		-0,88	-1,04	-0,71	-0,84	-0,76	-0,84	180
	Écart-type	19,02	5,04	5,89	2,16		0,44	0,44	0,38	0,51	0,68	0,41	
	Min.	0,93	-36,39	0,003	-4,29	0	-1,81	-1,88	-2	-1,81	-2,69	-1,71	
	Max.	74,93	13,55	31,91	14,89	1	0,05	0,17	0,40	1,46	0,38	-0,07	
Commonwealth	Mov.	24,65	1,71	74,04	7,10		-0,22	-0,32	-0,15	-0,23	-0,11	-0,24	216
	Écart-type	19,08	4,09	61,69	4,81		0,62	0,59	0,61	0,48	0,75	0,49	
	Min.	1,04	-22,48	10,93	-2,40	0	-1,28	-1,25	-1,45	-1,17	-2,21	-0,96	
	Max.	64,72	17,66	600,75	27,28	1	1,63	1,16	0,93	1,02	1,11	1,19	

**Tableau 2 – Statistiques descriptives des variables selon les deux zones**  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI)

Avant d'appliquer cette démarche, nous procédons d'abord à une analyse corrélacionnelle afin de savoir s'il faut estimer le modèle économétrique (b) ou estimer un modèle pour chaque variable institutionnelle pour cause de multicollinéarité, ce qui nous conduit vers le tableau 3.

Ce tableau montre qu'il y a une faible présomption de lien, d'une part, entre le taux de pauvreté et les variables APD, EG, VRESP, RÔLE, STAB et QR dans la Zone franc et, d'autre part, entre les variables INFL, CCOR, EG, VRESP, RÔLE, STAB et QR

dans le Commonwealth. Par conséquent, nous pouvons dire que, sur le plan statistique, la relation que la pauvreté entretient avec nos variables explicatives n'est pas la même selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre de nos zones d'étude. Par ailleurs, la plupart de nos variables d'intérêt sont liées entre elles. À titre illustratif, CCOR est corrélée à EG, VRESP, RÔLE, STAB et QR dans les deux zones. Tenant compte de cette multicollinéarité et s'il arrivait que tous les tests avant estimations soient concluants, nous devons alors estimer autant de modèles que de variables d'intérêt dans la suite du travail, soit les six modèles pour chaque zone d'étude.

	Taux de pauvreté	CPIB	APD	INFL	CCOR	EG	VRESP	RÔLE	STAB	QR
<b>Zone franc</b>										
Taux de pauvreté	1,00	–								
CPIB	0,08	1,00	–							
APD	0,77***	0,06	1,00	–						
INFL	0,02	-0,23***	0,17	1,00	–					
CCOR	0,04	0,40***	-0,02	-0,17**	1,00	–				
EG	-0,16**	0,30***	-0,32***	-0,20***	0,76***	1,00	–			
VRESP	0,16**	0,42***	0,07	-0,27***	0,83***	0,64***	1,00	–		
RÔLE	0,05	0,07	-0,17**	-0,08	0,64***	0,55***	0,48***	1,00	–	
STAB	-0,63***	0,03	-0,56***	-0,05	0,11	0,25***	0,16**	0,06	1,00	–
QR	0,009	0,40***	-0,15**	-0,25***	0,85***	0,85***	0,79***	0,59***	1,00	1,00
<b>Commonwealth</b>										
Taux de pauvreté	1,00	–								
CPIB	-0,009	1,00	–							
APD	-0,08	-0,01	1,00	–						
INFL	0,28***	-0,06	-0,19***	1,00	–					
CCOR	-0,48***	0,08	0,35***	-0,39***	1,00	–				
RG	-0,64***	0,11	0,30***	-0,42***	0,80***	1,00	–			
VRESP	-0,45***	-0,005	-0,003	-0,03	0,39***	0,54***	1,00	–		
RÔLE	-0,57***	0,07	0,20***	-0,33***	0,78***	0,90***	0,61***	1,00	–	
STAB	-0,29***	0,08	0,36***	-0,28***	0,77***	0,67***	0,49***	0,76***	1,00	–
QR	-0,59***	0,11	0,08	-0,41***	0,64***	0,88***	0,53***	0,86***	0,58***	1,00

Tableau 3 – Matrice des coefficients de corrélation

Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel EViews

### 1.3 Tests avant estimations

#### 1.3.1 Test d'homogénéité des coefficients de pente

Développé par Pesaran et Yamagata (2008) au moyen des statistiques de tests delta et delta ajusté, ce test d'homogénéité, dont les prémisses remontent aux travaux de Pesaran et ses collègues (1996), repose sur l'hypothèse nulle selon laquelle, dans un

modèle de panel, les coefficients de pente diffèrent selon les individus – dans notre cas, les pays. En effet, excepté le fait qu'ils appartiennent à des espaces économique et monétaire communs, les pays membres de la Zone franc et du Commonwealth possèdent chacun des spécificités (climat des affaires, croissance soutenue, performance logistique, etc.) qui peuvent en fin de compte les rendre hétérogènes. Dès lors, il convient d'effectuer ce test pour lever l'équivoque de tenir compte ou non

d'éventuelles corrélations sérielles lors de nos différentes estimations.

### 1.3.2 Test d'Hausman

Il permet de déterminer si les coefficients des deux estimations (fixes et aléatoires) sont statistiquement différents. En d'autres termes, ce test cherche à voir s'il existe une corrélation entre les erreurs uniques et les régresseurs du modèle. Pour ce faire, il propose deux hypothèses :

H0 : Le modèle approprié est celui à effets aléatoires. Autrement dit, il n'y a pas de corrélation entre le terme d'erreur et les variables indépendantes dans le modèle de données de panel, soit :

$$Cov(a_i, x_{it}) = 0$$

H1 : Le modèle approprié est celui à effets fixes. En d'autres termes, la corrélation entre le terme d'erreur et les variables indépendantes du modèle de données de panel est statistiquement significative, soit :

$$Cov(a_i, x_{it}) \neq 0$$

### 1.3.3 Test d'autocorrélation contemporaine ou de dépendance transversale

Pesaran (2003) propose un test unique permettant de tenir compte des éventuelles dépendances entre individus. Dans sa démarche, il ne teste pas la racine unitaire sur des variables transformées prises en écart aux composantes déterministes. En revanche, il choisit de conserver les séries brutes en augmentant le test Dickey-Fuller (DF) ou Dickey-Fuller aug-

menté (ADF) par l'introduction des moyennes individuelles et des différences premières. Il parvient ainsi à un modèle augmenté de type *cross sectionally augmented Dickey-Fuller* (CADF). De ce point de vue, la procédure de Pesaran (2003) semble proche de la logique des moindres carrés ordinaires dynamiques (MCO) de Stock et Watson (1993) et repose sur l'hypothèse nulle d'autocorrélation des résidus.

### 1.3.4 Test d'hétéroscédasticité

Il convient de noter que, lorsqu'une régression est entachée d'hétéroscédasticité, la probabilité que la significativité des paramètres estimés en soit affectée est très élevée. Dans cette optique, la possibilité de considérer un coefficient statistiquement différent de zéro alors que ce n'est pas le cas ne peut donc être exclue. En effet, en présence d'hétéroscédasticité, la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) donne des coefficients de régression fiables. Par contre, la déviation standard des erreurs ne l'est pas et, donc, ne devrait pas être utilisée pour l'inférence statistique. Ainsi, pour tester l'hypothèse nulle d'absence d'hétéroscédasticité dans notre cas, nous recourons au test de Wald modifié, proposé par Greene (2003), plutôt que celui de White (1980), que l'on utilise le plus souvent quand les données se présentent sous la forme d'une coupe instantanée.

## 2. Résultats des tests avant estimations et présentation de la technique d'estimation

Les tableaux 4, 5, 6 et 7 résument les résultats des tests présentés au point 1.3. Pour rappel, leurs conclusions sont déterminantes pour le choix de la technique d'estimation des six modèles préalablement spécifiés.

	Modèle	Delta tilde ajusté	Valeur-p	Décision
<b>Zone franc</b>	1	4,85***	0,00	Hétérogène
	2	4,51***	0,00	Hétérogène
	3	4,48***	0,00	Hétérogène
	4	4,24***	0,00	Hétérogène
	5	4,96***	0,00	Hétérogène
	6	5,14***	0,00	Hétérogène
<b>Commonwealth</b>	1	2,78***	0,00	Hétérogène
	2	3,04***	0,00	Hétérogène
	3	2,69***	0,00	Hétérogène
	4	5,56***	0,00	Hétérogène
	5	3,33***	0,00	Hétérogène
	6	1,79*	0,07	Hétérogène

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \* = significatif au seuil de 10 %

Tableau 4 – Résultats du test d’homogénéité

Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

Il ressort de ce tableau que les deux panels que nous avons constitués sont hétérogènes puisque, pour les 12 modèles que nous avons spécifiés, les probabilités associées aux valeurs de la statistique delta tilde ajusté de Pesaran et Yamagata (2008) indiquent que l’hypothèse nulle d’homogénéité des paramètres de pente est rejetée. En d’autres termes, les pays membres de ces deux zones diffèrent les uns des autres du fait des spécificités pays, malgré l’existence des critères de convergence (limiter la

dette publique à 70 % du PIB, limiter l’inflation à 3 %, maintenir la masse salariale à 35 % des recettes fiscales, etc.) en vigueur au sein de la Zone franc, ainsi que des Accords d’Ottawa de 1932 et du *British Nationality Act* qui régissent le fonctionnement des États du Commonwealth. En effet, ils montrent que toute personne ayant le statut susmentionné peut être connue soit comme sujet britannique, soit comme citoyen du Commonwealth.

	Modèle	Chi <sup>2</sup> (3)	Valeur-p	Décision
<b>Zone franc</b>	1	37,10***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
	2	30,75***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
	3	43,86***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
	4	32,96***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
	5	35,27***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
	6	34,93***	0,00	Utilisation du modèle à effets fixes
<b>Commonwealth</b>	1	5,95	0,20	Utilisation du modèle à effets aléatoires
	2	10,20**	0,03	Utilisation du modèle à effets fixes
	3	6,93	0,13	Utilisation du modèle à effets aléatoires
	4	5,68	0,22	Utilisation du modèle à effets aléatoires
	5	3,28	0,51	Utilisation du modèle à effets aléatoires
	6	8,39*	0,07	Utilisation du modèle à effets fixes

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \*\* = significatif au seuil de 5 %; \* = significatif au seuil de 10 %

Tableau 5 – Résultats du test d’Hausman

Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

Le tableau 5 nous enseigne que, lors du choix de nos estimateurs, nous devons considérer sa capacité à prendre en compte, d’une part, les effets fixes (tous les modèles de la Zone franc et les

modèles 2 et 6 du Commonwealth) et, d’autre part, des effets aléatoires (les modèles 1, 3, 4 et 5 du Commonwealth). Cette précision tient au fait que certains estimateurs ne fonctionnent que

lorsqu'on est en présence des effets fixes. C'est le cas de l'estimateur du modèle de panel standard à correction d'erreurs (PCSE) développé par Beck et Katz (1995).

	Modèle	Coefficient	Valeur-p	Décision
Zone franc	1	0,91	0,35	Absence d'autocorrélation contemporaine
	2	0,78	0,43	Absence d'autocorrélation contemporaine
	3	0,21	0,82	Absence d'autocorrélation contemporaine
	4	2,02**	0,04	Présence d'autocorrélation contemporaine
	5	-0,21	0,82	Absence d'autocorrélation contemporaine
	6	0,38	0,70	Absence d'autocorrélation contemporaine
Commonwealth	1	13,43***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine
	2	13,35***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine
	3	13,72***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine
	4	12,02***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine
	5	13,39***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine
	6	13,59***	0,00	Présence d'autocorrélation contemporaine

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \*\* = significatif au seuil de 5 %

**Tableau 6 – Résultats du test d'autocorrélation contemporaine**  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

À l'instar du tableau précédent, le tableau 6 montre que tous les modèles du Commonwealth ainsi que le modèle 4 de la Zone franc sont sujets au problème d'autocorrélation contemporaine. Dans cette optique, nous pouvons dire que les pays à l'étude entretiennent des liaisons étroites à plus d'un niveau et que notre estimateur devrait être capable de résoudre le biais que cela entraîne lors de la régression.

	Modèle	Coefficient	Valeur-p	Décision
Zone franc	1	14,19***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	2	14,48***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	3	17,82***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	4	12,90***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	5	7,88***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	6	17,45***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
Commonwealth	1	19,72***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	2	10,41***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	3	6,37**	0,01	Présence de l'hétéroscédasticité
	4	2,37	0,12	Absence de l'hétéroscédasticité
	5	11,80***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité
	6	7,47***	0,00	Présence de l'hétéroscédasticité

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \*\* = significatif au seuil de 5 %

**Tableau 7 – Résultats du test d'hétéroscédasticité**  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

Comme on pouvait s'y attendre, puisque nos deux panels sont à orientation microéconomique, tous nos modèles (sauf le modèle 4 du Commonwealth) posent le problème d'hétéroscédasticité. Cela confirme à n'en point douter les résultats du test d'homogénéité, car la présence de l'hétéroscédasticité dénote la différence de comportements des individus dans le temps – dans notre cas, les pays. Pour illustration, en réponse à la pandémie de COVID-19, les pays concernés par notre étude

n'ont pas tous adopté les mêmes stratégies. Dans certains pays, notamment ceux d'Afrique de l'Ouest, le confinement n'a pas été observé pendant longtemps.

En résumé, nous pouvons dire que quasiment tous nos modèles font état de l'existence des problèmes d'hétéroscédasticité et de l'hétérogénéité des paramètres. À cela s'ajoute la présence dans certains modèles de l'autocorrélation contemporaine ainsi que des effets fixes ou aléatoires. De ce fait, et compte tenu du caractère modéré de nos deux panels, nous retenons les estimateurs *Mean Group* (MG) et *Common Correlated Effects Mean Group* (CCEMG) pour faire nos applications économétriques. Un point non exhaustif sur ces estimateurs est fait dans la section suivante.

### 3. Présentation des estimateurs et interprétations des résultats

#### 3.1 Estimateurs MG et CCEMG : quelles logiques?

Depuis l'élaboration des tests d'homogénéité des paramètres par des auteurs comme Zellner (1962) et Hsiao (1986), l'estimation des modèles de panel à coefficients de pente hétérogènes ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs. Les réflexions menées à ce jour peuvent être synthétisées sous trois axes majeurs : l'axe des méthodes *Seemingly Unrelated Regression* (SUR), l'axe des modèles à coefficients aléatoires de Swamy (1970) et l'axe des estimateurs basés sur les moyennes.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons au dernier axe parce qu'il ne requiert pas de système d'équations et intègre de récents estimateurs, comme les estimateurs MG de Pesaran et Smith (1995) et CCEMG de Pesaran (2006). Notons que de nouvelles commandes disponibles sur Stata permettent d'utiliser ces deux estimateurs avec plus de commodités.

Par ailleurs, le premier estimateur (MG) considère que les facteurs non observables variables dans le temps sont constants et a pour principe l'application de la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) pour chaque individu – dans notre cas, les

pays – afin de capturer les effets fixes, puis de calculer avec ou sans pondération la moyenne des coefficients spécifiques au panel pour obtenir des estimations consistantes. Cependant, le MG ne prend pas en compte les facteurs communs qui peuvent figurer dans l'ensemble des données d'un panel. De ce fait, nous allons l'appliquer pour tous les modèles de la Zone franc, excepté le modèle 4. Aussi, la correction de l'hétéroscédasticité se fera à l'aide de l'option « Robust ».

De son côté, le second estimateur (CCEMG) pallie l'absence de la dépendance transversale dans le MG en proposant une modélisation de celle-ci à l'aide des moyennes transversales des variables dépendantes et indépendantes. Ici, les facteurs communs non observés sont supposés non stationnaires, rendant par la même occasion le CCEMG robuste en présence des ruptures structurelles et de certaines corrélations sérielles (Kapetanios et collab., 2011). Contrairement au MG, le CCEMG sera utilisé dans notre cas pour estimer tous les modèles du Commonwealth, y compris le modèle 4 de la Zone franc. Quant au problème d'hétéroscédasticité, il sera de même corrigé au moyen de l'option Robust que nous offre le logiciel utilisé.

#### 3.2 Interprétations des résultats

Les résultats issus de l'application des estimateurs MG et CCEMG sont consignés dans les tableaux 8a et 8b ci-dessous. Globalement, le tableau 8a montre que seul le modèle 1 possède une variable d'intérêt significative (CCOR). Quant au tableau 8b, il révèle que c'est plutôt le modèle 3 qui a une variable d'intérêt significative (VRESP).

De même, on remarque que, dans les mix optimaux, il y a des variables de contrôle dont les coefficients ont des signes attendus. C'est le cas de la variable binaire COVID-19 pour le Commonwealth et des variables INFL et CPIB pour la Zone franc, ce qui suppose qu'il n'y a pas d'effets de report sur la constante. En outre, les résultats de ces deux modèles sont de bonne qualité du fait des faibles valeurs de la racine de l'erreur quadratique moyenne (REQM) (en anglais, *root mean squared error* ou RSME) et de la significativité des coefficients associés au test de

Wald. Dès lors, nous pouvons tirer un enseignement, puis passer à l'interprétation des résultats de ces modèles.

Variables	Modèle 1 CCEMG		Modèle 2 CCEMG		Modèle 3 CCEMG		Modèle 4 CCEMG		Modèle 5 CCEMG		Modèle 6 CCEMG	
	Coef.	Prob.										
CPIB	0,123***	0,003	0,106	0,627	0,115**	0,047	-0,143**	0,015	0,211***	0,002	-0,075	0,459
APD	0,0018	0,939	-0,057	0,248	-0,016	0,412	-0,021	0,398	0,043*	0,094	0,032	0,346
INFL	-0,084	0,541	-1,528	0,316	-0,093	0,249	0,079	0,214	-0,013	0,842	-	0,088
COVID-19	0,354*	0,074	0,749	0,414	-0,153	0,541	-0,404	0,402	-0,054	0,851	0,609	0,161
CCOR	-3,512**	0,048										
EG			9,546	0,604								
VRESP					3,585	0,153						
RÔLE							5,158	0,316				
STAB									-0,662	0,661		
QR											-1,762	0,696
Constante	-8,560	0,297	33,73	0,469	5,358	0,481	10,447*	0,091	4,465	0,518	4,390	0,342
Wald	21,84***		3,07		8,93		17,44***		17,45***		19,05***	
Prob. > Chi <sup>2</sup>	0,000		0,689		0,112		0,003		0,003		0,001	
RMSE	0,171		0,123		0,117		0,158		0,130		0,110	

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \*\* = significatif au seuil de 5 %; \* = significatif au seuil de 10 %

**Tableau 8a – Résultats de l'application de l'estimateur CCEMG – Commonwealth**  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

Variables	Modèle 1 MG		Modèle 2 MG		Modèle 3 MG		Modèle 4 CCEMG		Modèle 5 MG		Modèle 6 MG	
	Coef.	Prob.	Coef.	Prob.	Coef.	Prob.	Coef.	Prob.	Coef.	Prob.	Coef.	Prob.
CPIB	-0,138***	0,000	-0,107***	0,005	-0,113***	0,001	0,032	0,905	0,127***	0,000	0,12***	0,000
APD	0,189***	0,001	0,225***	0,000	0,202***	0,001	0,014	0,974	0,216**	0,035	0,18***	0,000
INFL	0,022	0,554	0,032	0,309	0,015	0,747	-0,306	0,194	0,049	0,197	0,050	0,207
COVID-19	-0,035	0,886	0,040	0,881	0,169	0,367	0,902	0,470	0,354**	0,042	0,147	0,487
CCOR	-0,800	0,714										
EG			-0,325	0,868								
VRESP					1,848*	0,057						
RÔLE							-6,137	0,166				
STAB									0,304	0,702		
QR											-2,866	0,370
Constante	32,912***	0,000	34,683***	0,000	30,819*	0,000	40,51	0,333	35,862***	0,000	33***	0,000
Wald	24,07***		34,53***		25,96***		5,95***		32,31***		31,83***	
Prob. > Chi <sup>2</sup>	0,000		0,000		0,000		0,310		0,000		0,000	
RMSE	0,964		1,002		0,946		0,568		0,999		0,943	

\*\*\* = significatif au seuil de 1 %; \*\* = significatif au seuil de 5 %; \* = significatif au seuil de 10 %

**Tableau 8b – Résultats de l'application des estimateurs MG – Zone franc**  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WDI et WGI) et du logiciel Stata

De la considération des résultats de notre démarche économétrique, il ressort que la gouvernance est un vecteur de discordance entre la Zone franc et le Commonwealth en matière de pauvreté. Ce principal enseignement trouve ici tout son sens du fait que la variable Voix et responsabilité (VRESP) concourt à l'augmentation de la pauvreté dans la Zone franc, tandis que la variable Contrôle de la corruption (CCOR) favorise la réduction de la pauvreté dans le Commonwealth. Nous sommes donc en présence de deux variables

de la gouvernance qui expliquent différemment la pauvreté dans les deux zones.

### Zone franc

En ce qui concerne les résultats de la Zone franc, ils s'expliquent en partie par la théorie des groupes de pression, qui repose sur l'idée selon laquelle un État peut être pris en otage par un groupe de personnes ou par une organisation qui cherche à influencer les décisions des autorités de manière à défendre collectivement un intérêt spécifique. Or, les objectifs de

ces groupes ne sont pas toujours en harmonie avec ceux de la population. Dans cette optique, les gouvernements peuvent être emmenés à effectuer des choix qui vont plus bénéficier à ces groupes plutôt qu'à l'ensemble de la population, occasionnant ainsi des inégalités, source de pauvreté (Bondolfi, 2019). Sur le plan contextuel, ces résultats sont en partie le reflet des réalités qui prévalent au sein de la plupart des pays africains de la Zone franc, où il est possible de remarquer qu'une bonne partie des activités à forte valeur ajoutée au sein de l'économie sont tenues par des multinationales, dont la responsabilité sociale n'est pas toujours à la hauteur des attentes des populations, créant ainsi des inégalités qui rendent

plus riches les riches et plus pauvres les pauvres. Pour illustration, Hamadou Daouda (2014) soutient qu'il y a un grand écart, au Niger, entre les actions volontaristes que mène le groupe AREVA et la réalité quotidienne nettement moins séduisante; en ce sens qu'en dehors du secteur des transports, qui profite de la demande du groupe AREVA, il n'existe pas un lien entre les activités d'extraction et le développement économique du pays. En outre, cette réalité s'explique également par le fait que la situation politique de certains pays membres de la Zone franc s'est dégradée au cours de la période allant de 2015 à 2020, comme en témoigne le graphique ci-dessous.

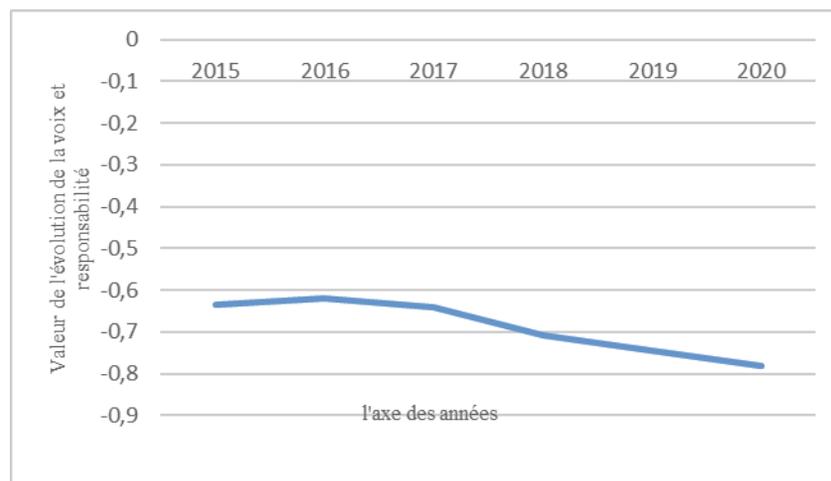


Figure 4 – Évolution 2015-2020 de la variable Voix et responsabilité (VRESP) dans la Zone franc  
Source : Les auteurs, à partir des données de la Banque mondiale (WGI)

À ce titre, nous pouvons prendre pour exemple le processus de changement de constitution adopté par certains pays comme la République du Congo en 2015, la Côte d'Ivoire en 2016, le Gabon en 2018 et la Guinée en 2019. En effet, ces différentes démarches entreprises à des fins de longévité dans la gestion des affaires publiques ont soulevé de vives tensions dans les sphères politiques et sociales (République du Congo, 2015), donnant ainsi de la matière aux médias. Sauf qu'en matière de liberté d'expression et d'information, les pays de la Zone franc ne font pas figure de bon élève (Reporters sans frontières, 2019). Un tel climat favorise dans les pays à l'étude la prolifération des médias de propagande, qui ont tendance à œuvrer pour persuader l'ensemble de la population des mérites du gouvernement ou des différentes parties au pouvoir afin

de l'emmener à soutenir davantage le régime en place et, donc, à réduire son inclination à la dissidence (Cantoni et collab., 2017). Dans cet ordre d'idées, la rationalité politique va primer sur la rationalité économique, en ce sens qu'à l'approche des élections, par exemple, les candidats vont se lancer dans la politique de séduction des minorités en effectuant des dépenses exorbitantes (réaménagement et construction des infrastructures, organisation des réunions, etc.) financées par les caisses de l'État ou par des emprunts dans le but de gagner la confiance des populations. Cette situation semble bénéfique et propice pour les électeurs à court terme, mais pas à long terme, puisqu'au cas où les compagnies seraient financées par l'emprunt, les populations devront faire face à des charges fiscales élevées afin de rembourser celui-ci, ce qui ne

va pas améliorer la situation des populations pauvres et, donc, va forcément engendrer un cycle de pauvreté.

#### *Commonwealth*

Concernant les résultats du Commonwealth, il implique que les efforts continus que les autorités de ces pays fournissent pour lutter contre la corruption contribuent à faire reculer la pauvreté, quoique marginalement. En effet, la récente mise en place d'organisations de lutte contre la corruption à vocation préventive et punitive (p. ex., la Coalition anticorruption au Ghana et la Commission indépendante sur les pratiques de corruption et d'autres infractions connexes au Nigeria) a visiblement participé à l'assainissement du climat des affaires ainsi qu'à l'optimisation de l'utilisation des deniers publics, profitant ainsi aux couches vulnérables. Un autre canal plausible par lequel la corruption décélère la pauvreté est celui de l'investissement, car, dans ces pays, la recherche de rente par certains bureaucrates corrompus se traduit par des investissements publics dont les retombées économiques à l'échelle nationale peuvent être faibles, mais très bénéfiques pour la frange de la population qui gravite autour de ces bureaucrates, par effet multiplicateur. Par conséquent, on assiste depuis un moment dans ces pays à l'émergence d'une frange de nouveaux riches. À cela s'ajoute que, tout comme dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne, les services rendus par les agents de l'État continuent d'être remerciés, alors que ces agents sont payés pour le faire. Ces différentes réalités confortent la théorie de la bureaucratie de Weber (1920) et, dans une certaine mesure, celle de l'agence de Jensen et Meckling (1976) puisque l'incomplétude de l'information entre l'État et ces agents permet à ceux-ci de mettre à profit leur savoir-faire au sein de l'institution pour accroître prioritairement leur richesse, plutôt que celle de l'État.

#### **Conclusion**

La pauvreté est un phénomène qui touche la quasi-totalité des pays du monde, mais pas dans les mêmes proportions. En effet, à la différence des autres continents, l'Afrique subsaharienne compte à ce jour plus de pauvres, malgré l'exis-

tence des plans nationaux de développement (PND) et des espaces d'intégration comme la Zone franc et le Commonwealth. Cependant, la réalité entre ces deux espaces n'est pas toujours la même, car les pays ne s'emploient pas forcément de la même manière pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies<sup>2</sup> relatifs à la réduction de ce fléau. Plus précisément, le Commonwealth semble moins touché par la pauvreté que la Zone franc. Dans cette optique et suivant notre recherche documentaire, la gouvernance s'est révélée être un maillon essentiel pour permettre aux États de lutter efficacement contre ce fléau et, donc, d'expliquer les écarts de pauvreté constatés. Partant de cette littérature, l'objectif de notre recherche a consisté en la vérification de l'existence d'une discordance ou d'une similarité entre la Zone franc et le Commonwealth en matière d'effets de la gouvernance sur la pauvreté. Pour ce faire, et à des fins de dépassement d'ordre méthodologique, nous avons recouru aux estimateurs *mean group* (MG) de Pesaran et Smith (1995) et *common correlated effects mean group* (CCEMG) de Pesaran (2006) sur des données de la Banque mondiale allant de 2010 à 2021. Ces choix ont été largement motivés par le caractère hétérogène de nos panels ainsi que par la disponibilité des données. Les résultats économétriques robustes auxquels nous sommes parvenus soutiennent que, dans la Zone franc, il y a une variable d'intérêt significative, à savoir Voix et responsabilité (VRESP). Le Commonwealth ne compte aussi qu'une variable d'intérêt significative, en l'occurrence Contrôle de la corruption (CCOR).

#### *Recommandations*

Au regard de ces résultats, nous suggérons aux autorités de mettre un accent particulier sur la gestion axée sur les résultats (GAR) afin de bien suivre et évaluer les actions que les agents, quelles que soient leurs fonctions, sont appelés à entreprendre pour l'intérêt national, soit lors de l'implantation des projets et programmes de développement au cours de leur cycle de vie. En outre, les autorités devraient aussi renforcer les capacités humaines, financières et managériales des Comités de lutte contre les antivaleurs pour permettre

la fluidité de la bonne information et la dénonciation des excès de pouvoir et infractions contre l'État. Enfin, à la lumière des conclusions auxquelles nous sommes parvenus, nos futures recherches pourraient porter sur l'analyse comparative des effets de seuil de gouvernance sur la pauvreté multidimensionnelle entre la Zone franc et le Commonwealth.

## NOTES

- 1 <https://www.undp.org/fr/tag/agenda-2030>
- 2 <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>

## RÉFÉRENCES

- Alakatif, J. et Callens, S. (2009). La gouvernance, ou la qualité des pouvoirs. *Marché et organisations*, 9(2), 15-30. <https://doi.org/10.3917/maorg.009.0015>
- Arfaoui, L., Ziadi, A. et Amiri, K. (2021). Corruption et pauvreté dans les pays Nord Afrique : une approche basée sur l'économie politique internationale. *Revue française d'économie et de gestion*, 2(7), 120-136. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5139682>
- Arimah, B. C. (2004). Réduction de la pauvreté et développement humain en Afrique. *Journal du développement humain*, 5(3), 399-415. <http://dx.doi.org/10.1080/1464988042000277260>
- Banque mondiale (2018). Classement de États du monde par taux de pauvreté. Atlasocio.com. <https://atlasocio.com/classements/economie/pauvrete/classement-etats-par-taux-de-pauvrete-monde.php>
- Beck, N. et Katz, N. J. (1995). What to do (and not to do) with time-series cross-section data. *The American Political Science Review*, 89(3), 634-647. <https://doi.org/10.2307/2082979>
- Bertin, A. (2007). *Pauvreté monétaire, pauvreté non monétaire : une analyse des interactions appliquée à la Guinée* [Thèse de doctorat, Université de Montesquieu]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-00155364/document>
- Bondolfi, S. (2019, 16 décembre). Quelles sont les conséquences d'un fossé entre les riches et les pauvres? *Swissinfo.ch*. <https://www.swissinfo.ch/fr/societe/s%c3%a9rie-in%c3%a9galit%c3%a9s-sociales-queelles-sont-les-cons%c3%a9quences-d-un-foss%c3%a9-entre-riches-et-pauvres/45434048>
- Bosco, B. et Poggi, A. (2016). *Government effectiveness, middle class and poverty in the EU: A dynamic multilevel analysis* [Management and Statistics Working Paper No. 344]. Université de Milan-Bicocca, Département d'économie. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2801335](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2801335)
- Cantoni, D., Chen, Y., Yang, D. Y., Yuchtman, N. et Zhang, Y. J. (2017). Curriculum and ideology. *Journal of Political Economy*, 125(2), 338-392. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/690951>
- Cling, J. P., Razafindrakoto, M. et Rouboud, F. (2003). Les documents stratégiques de réduction de la pauvreté : un renouveau de l'aide au développement? *Cahier du GEMDEV*, 30, 23-35. <https://www.researchgate.net/publication/282171430>
- Coccia, M. (2021). How a good governance of institutions can reduce poverty and inequality in society? Dans N. Faghih et A. H. Samadi (dir.), *Legal-economic institutions, entrepreneurship, and management: Perspectives on the dynamics of institutional change from emerging markets* (p. 65-94). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60978-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60978-8_4)
- Corral, P., Irwin, A., Krishnan, N. et Vishwanath, T. (2020). *On the front lines of the fight against poverty*. World Bank Group. <https://hdl.handle.net/10986/33324>
- Dossou, T. A. M., Kambaye, E. N., Bekun, F. V. et Eoulam, A. O. (2023). Exploring the linkage between tourism, governance quality, and poverty reduction in Latin America. *Tourism Economics*, 29(1), 210-234. <https://doi.org/10.1177/13548166211043974>
- Feindouno, S., Guérineau, S., Guillaumont, P., Guillaumont, S. J. et Plane, P. (2020). *Zone franc, croissance économique et pauvreté* [Note brève n° 195]. FERDI. <https://ferdi.fr/dl/df-biPToyXy1e4PifkjFgdyoycJ/ferdi-b195-zone-franc-croissance-economique-et-pauvrete.pdf>

- Gacko, I., Dembelé, D. et Traoré, S. M. (2014). *Analyse de la pauvreté monétaire et non monétaire au Mali de 2001 à 2013 : tendances et profils* [Rapport n° 1]. Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Population, Institut national de la statistique, République du Mali. [https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/pub/profil-det-pauv-2001-2013\\_pub.pdf](https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/pub/profil-det-pauv-2001-2013_pub.pdf)
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. Prentice Hall.
- Hamadou Daouda, Y. (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique subsaharienne : enjeux et controverses – Cas du groupe AREVA au Niger. *Vertigo*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.14712>
- Haq, R. et Zia, U. (2009). *Does governance contribute to pro-poor growth? Evidence from Pakistan* [Working paper No. 2009:52]. Pakistan Institute of Development Economics. [https://eaber.org/wp-content/uploads/2011/05/PIDE\\_Haq\\_2009.pdf](https://eaber.org/wp-content/uploads/2011/05/PIDE_Haq_2009.pdf)
- Hassan, M. S., Bukhari, S. et Arshed, N. (2019). Competitiveness, governance and globalization: What matters for poverty alleviation? *Environment, Development and Sustainability*, 22, 3491-3518. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00355-y>
- Hsiao, C. (1986). *Analysis of panel data*. Cambridge University Press.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jindra, C. et Vaz, A. (2019). Good governance and multidimensional poverty: A comparative analysis of 71 countries. *Governance*, 32, 657-675. <https://doi.org/10.1111/gove.12394>
- Kapetanios, G., Pesaran, M. H. et Yamagata, T. (2011). Panels with non-stationary multifactor error structures. *Journal of Econometrics*, 160(2), 326-348. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2010.10.001>
- Kaufmann, D., Kraay, A. et Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
- Konan, K. A. (2007, 14-16 juin). *Investissements et dynamique de la pauvreté en milieu agricole ivoirien*. 6<sup>e</sup> PEP Research Network General Meeting, Lima (Pérou). [https://www.pep-net.org/sites/pep-net.org/files/typo3doc/pdf/files\\_events/kouadio-pa.pdf](https://www.pep-net.org/sites/pep-net.org/files/typo3doc/pdf/files_events/kouadio-pa.pdf)
- Marinescu, L. (2019, 6 mai). La pauvreté tue, la preuve aux États-Unis. *Libération*. [https://www.liberation.fr/debats/2019/05/06/la-pauvrete-tue-la-preuve-aux-etats-unis\\_1725291/](https://www.liberation.fr/debats/2019/05/06/la-pauvrete-tue-la-preuve-aux-etats-unis_1725291/)
- Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et Architecture africaine de gouvernance (AGA). (2019). *Rapport sur la gouvernance en Afrique : promouvoir les valeurs communes de l'Union africaine*. Union africaine. [https://au.int/sites/default/files/documents/36843-doc-aga\\_report\\_-\\_french\\_-\\_online.pdf](https://au.int/sites/default/files/documents/36843-doc-aga_report_-_french_-_online.pdf)
- Nordhaus, W. D. (1975). The political business cycle. *Review of Economic Studies*, 42(2), 169-190. <https://doi.org/10.2307/2296528>
- North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. Norton.
- Pesaran, M. H. (2003). *Estimation and inference in large heterogenous panels with cross section dependence* [Working paper No. 869]. Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo). [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/76265/1/cesifo\\_wp869.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/76265/1/cesifo_wp869.pdf)
- Pesaran, M. H. (2006). Estimation and inference in large heterogeneous panels with a multifactor error structure. *Econometrica*, 74(4), 967-1012. <https://www.jstor.org/stable/3805914>
- Pesaran, M. H. et Smith, R. P. (1995). Estimating long-run relationships from dynamic heterogeneous panels. *Journal of Econometrics*, 68(1), 79-113. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01644-F](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01644-F)
- Pesaran, M. H. et Yamagata, T. (2008). Testing slope homogeneity in large panels. *Journal of Econometrics*, 142(1), 50-93. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2007.05.010>
- Pesaran, M. H., Smith, R. P. et Im, K. S. (1996). Dynamic linear models for heterogenous panels. Dans L. Mátyás et P. Sevestre (dir.), *The econometrics of panel data* (p. 145-195). Kluwer Academic Publishers. [https://citations.springernature.com/item?doi=10.1007/978-94-009-0137-7\\_8](https://citations.springernature.com/item?doi=10.1007/978-94-009-0137-7_8)
- Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*. Seuil.

- Reham, R. (2012). Governance and its impact on poverty reduction: Is there a role for knowledge management? *International Journal of Innovation and Knowledge Management in Middle East & North Africa*, 1(1), 81-104. <http://dx.doi.org/10.47556/IJIKMMENA.1.1.2013.5>
- Reporters sans frontières. (2019). *Classement mondial de la liberté de la presse 2019 : la mécanique de la peur*. RSF. <https://rsf.org/fr/classement-mondial-de-la-liberte%C3%A9-de-la-presse-2019-la-m%C3%A9canique-de-la-peur>
- République du Congo. (2015, 25 septembre). « Coup d'État constitutionnel » en marche [Communiqué]. Fédération internationale pour les droits humains. <https://www.fidh.org/fr/regions/afrique/republique-du-congo/coup-d-etat-constitutionnel-en-marche>
- Salouka, Y., Kane, C. S. et Tiehi, T. N. (2023). Effet de la qualité des institutions sur la croissance économique dans les pays de l'UEMOA. *African Scientific Journal*, 3(19), 558-582. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8383646>
- Siddique, H. M. A., Shehzadi, I., Shaheen, A. et Manzoor, M. R. (2016). The impact of governance and institutions on education and poverty alleviation: A panel study of SAARC economies. *Science International (Labore)*, 28(2), 1431-1435. <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/71248>
- Singh, B. P. (2021). Institutional quality and poverty reduction in BRICS. *Poverty & Public Policy*, 13(3), 335-350. <https://doi.org/10.1002/pop4.327>
- Stock, J. H. et Watson, M. W. (1993). A simple estimator of cointegrating vectors in higher order integrated systems. *Econometrica*, 61(4), 783-820. <https://doi.org/10.2307/2951763>
- Swamy, P. A. V. B. (1970). Efficient inference in a random coefficient regression model. *Econometrica*, 38(2), 311-323. <https://doi.org/10.2307/1913012>
- Truman, D. B. (1951). *The governmental process: Political interests and public opinion*. Knopf.
- Weber, M. (1920). *Theory of bureaucracy. Toolsbero*.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *The Econometric Society*, 48(4), 817-838. <https://www.jstor.org/stable/1912934?origin=crossref>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications – A study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496220](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496220)
- Zellner, A. (1962). An efficient method of estimating seemingly unrelated regressions and tests for aggregation bias. *Journal of the American Statistical Association*, 57(298), 348-368. <https://doi.org/10.1080/01621459.1962.10480664>
- Zouhaier, A. (2019). *The impact of civil society and governance on poverty: Are there differences between the North and East Africa region?* [MPRA Paper No. 95377]. Munich Personal RePEc Archive. <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/95377>

Espace Libre

## Gestion des connaissances et des innovations en production maraichère traditionnelle : vers l'urbanisation des serres intelligentes

Myriam Larouche-Tremblay<sup>a</sup>, Claudiane Ouellet-Plamondon<sup>b</sup>, Stéphane Godbout<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1811>

**RÉSUMÉ.** L'agriculture est la pierre angulaire de toute société. Son importance est primordiale afin d'offrir des aliments de qualité à moindre coût. C'est d'ailleurs l'un des enjeux actuels de la société québécoise. La chaîne logistique demande d'être revue afin de s'adapter à la nouvelle réalité. Les produits biologiques et locaux doivent être offerts en plus grande quantité et diversité. La province de Québec bénéficie d'innombrables ressources et avantages afin de permettre une expansion significative. Or, son été court et son hiver rigoureux, il faut repenser le modèle de culture afin de permettre de l'adapter au style de vie de la population. Rendre l'agriculture plus performante grâce aux nouvelles technologies devient la vision de bon nombre d'agriculteurs et de chercheurs. Afin d'offrir un modèle technologique duplicable et performant, il faut être en mesure de bien comprendre les paramètres environnants. Le contrôle de ces paramètres permettra de les recréer et de les adapter aux différents styles de vie sociétale. Le partage des connaissances et la collecte de données permettront une vision plus innovante de ces modèles, tout en respectant les méthodes traditionnelles adaptées à l'automatisme et à l'autonomie des systèmes programmables.

**Mots clés :** Agriculture intelligente, urbanisation, développement durable, technologie 4,0, modèle C-K, serres intelligentes

**ABSTRACT.** Agriculture is the cornerstone of any society. Its importance is essential to offer quality food at lower costs. This is one of the actual challenges facing our society. The logistics chain needs to be reviewed to adapt to the new reality. Organic and local products must be offered in greater quantity and diversity. The province of Quebec benefits from countless resources and advantages to enable significant expansion. However, with its short summer and its harsh winter, we must rethink the cultivation model to adapt it to the lifestyle of the population. Making agriculture more efficient thanks to new technologies is becoming the vision of many farmers and researchers. To offer a duplicable and efficient technological model, we must be able to fully understand the surrounding parameters. Controlling these parameters will make it possible to recreate them and adapt them to different societal lifestyles. Sharing knowledge and collecting data will allow a more innovative vision of these models while respecting traditional methods adapted to the automation engineer and the autonomy of programmable systems.

**Key words:** Smart agriculture, urbanization, sustainable development, 4.0 technology, C-K model, smart greenhouses

### Introduction

L'horticulture maraichère est au centre du développement et de la consommation alimentaires de

l'humain depuis sa création. Depuis l'arrivée de l'industrie 4.0 et de l'interconnexion entre les produits domotiques, l'agriculture verticale dans les villes est en pleine expansion : elle produit des fruits et des légumes superposés verticalement par de nouvelles

<sup>a</sup> M. Ing., École de technologie supérieure

<sup>b</sup> Professeure, ing., M. Sc., Ph. D., École de technologie supérieure

<sup>c</sup> Professeur, ing., agr., Ph. D., École de technologie supérieure

méthodes agricoles qui combinent la conception de bâtiments et de fermes dans un immeuble de grande hauteur à l'intérieur des villes. La culture en intérieur de produits végétaux n'utilise généralement pas la lumière du soleil, mais offre la capacité de contrôler l'environnement. Il est entre autres possible de paramétrer la chaleur, la lumière à l'aide de lampes à large spectre lumineux, l'humidité et le temps de cycle afin d'optimiser les récoltes.

Cette pratique agricole émergente, qui a commencé à se développer vers les années 2010, offre la possibilité d'introduire la production maraîchère en milieu urbain. Grâce à des structures et à des bâtiments ayant des caractéristiques permettant d'aménager des jardins verticaux, des murs végétaux et des toits verts, un meilleur contrôle sur les intrants permet de configurer l'espace pour

répondre aux besoins de croissance des cultures urbaines. Il y aurait près de 500 entreprises agricoles de culture intérieure dans le monde, dont la grande majorité est dédiée à la recherche; certains pays ont moins de 10 % de leurs exploitations agricoles qui sont à vocation commerciale (Cohen et Duchemin, 2021). Selon ce rapport du Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (CRETAU), il y aurait au Canada environ 16 entreprises produisant en intérieur dans des structures contrôlées en 2020 et en 2021. Pour le Québec, il serait possible de compter 7 entreprises en activité et 2 en développement depuis 2021. En 2023, la plupart de ces entreprises sont en développement et agrandissent leurs espaces de culture. La figure 1 propose un agencement de culture verticale offrant des paramètres de croissance contrôlés.



Figure 1 – Serre verticale aux paramètres de croissance contrôlés (Montel, 2024)

Cette nouvelle réalité dans le domaine de la culture en serre contrôlée permet de regrouper le savoir et les techniques qui ont été utilisés à travers les années avec les nouvelles technologies de fine pointe pouvant mieux cerner les besoins de chaque type de production et d'espace. Il faut donc maîtriser à la fois les techniques ancestrales en maraîchage et les nouvelles technologies de l'industrie 4.0, tout en considérant l'espace disponible pour la culture dans les grandes villes. Selon Statistique Canada (2022), la population du pays augmentera de près d'un tiers, passant de 35,8 millions

d'habitants actuellement à 46,9 millions en 2050. Cette croissance de population ainsi que les changements climatiques mettront à l'épreuve l'agriculture et l'approvisionnement alimentaire. Il faudra donc adapter le savoir acquis au fil du temps et allier les nouvelles technologies.

Aussi, les endroits critiques, par exemple les métropoles telles que Montréal, Vancouver et Toronto, se retrouvent avec un manque d'espace considérable, une population grandissante et des besoins en produits frais et variés plus importants qu'auparavant. Ces métropoles s'approvisionnent en

grande partie avec des légumes en provenance de la Californie, et ce, tout au long de l'année. L'autosuffisance n'est pas encore atteinte dans les grands pôles du Canada. Il faut savoir que la réduction de la consommation en viande rouge afin de réduire l'empreinte carbone et les tendances à la hausse vers un mode alimentaire plus végétal favorisent ce besoin de plus en plus important.

Le *Guide alimentaire canadien* (Santé Canada, 2019) propose une assiette plus végétale en optant pour des produits ayant une traçabilité plus saine et biologique. Selon un sondage mené pour l'Université Dalhousie en Nouvelle-Écosse, 17 % des Canadiens suivraient un régime alimentaire qui bannit la viande ou en réduit l'importance dans leur assiette (Dalhousie University, 2019). Les Québécois disent avoir diminué leur consommation de viande au cours des cinq dernières années (Léger Marketing, 2019). Au cours des cinq prochaines années, la consommation humaine de protéines d'origine végétale aura presque doublé (Protein Industries Canada, 2019).

Dans le même ordre d'idées, suivant les lectures précédentes effectués, le comportement des consommateurs par rapport à la protection de l'environnement et à la tendance écoresponsable s'est transformé et a évolué depuis la dernière décennie. Devant le choix d'adopter un comportement plus écologique les consommateurs, vont généralement choisir les options les plus avantageuses, écologiques et faciles d'atteinte (Steg et Vlek, 2009).

Pour pallier cette demande changeante, il faut repenser le modèle et les méthodes de culture en champ en utilisant des jardins qui optimisent l'espace urbain, par exemple les jardins verticaux et les toits verts ayant des sols conçus pour accueillir certaines cultures, dont la culture hydroponique (Fischetti, 2008). La culture urbaine dans les métropoles permettrait ainsi de répondre à un besoin en fruits et en légumes. À ce sujet, Besthorn (2013) discute des besoins grandissants dans le domaine des jardins verticaux.

L'objectif de notre article sera d'examiner le partage des connaissances ancestrales et des besoins afin d'intégrer les jardins verticaux et les toits verts dans les grandes villes dans le but d'optimiser les récoltes

et d'atteindre l'autosuffisance en légumes et produits frais. Le partage des connaissances et l'innovation seront les axes de cette intégration.

Est-ce que l'intégration des technologies de l'industrie 4.0 constitue la meilleure solution pour changer le modèle et les méthodes d'horticulture maraîchère en champ? Est-ce que l'ajout de jardins verticaux, de murs végétaux et de toits verts pourra répondre à une demande grandissante pour les végétaux? Devrions-nous opter pour l'intégration à long terme de ces structures afin de répondre aux nouveaux besoins de la population en favorisant l'autosuffisance agricole?

Pour l'instant, le domaine des jardins verticaux est très innovant et récent. En utilisant une théorie et un modèle de la gestion de l'innovation et de la créativité en maraîchage, une analyse de la faisabilité du concept des jardins verticaux sera mise de l'avant. D'abord, la théorie C-K (*Concept-Knowledge*) en gestion des concepts est une approche qui met l'accent sur la gestion des connaissances et sur la génération de concepts. Elle peut être utilisée dans le cadre de la conception innovante. Ensuite, comme ajout à la théorie et aux modèles C-K, il est intéressant d'introduire la méthode ASIT (*Advanced Systematic Inventive Thinking* ou réflexion inventive systématique avancée) de Roni Horowitz repose sur la théorie de la conception et vise à améliorer le processus de conception en identifiant et en éliminant les contradictions dans le système.

Ces deux outils permettent de tracer des schémas sur le partage des connaissances et du savoir-faire qui prime dans une industrie qui a su redevenir la priorité d'une nouvelle génération d'humains. Est-ce que le concept et l'intégration de technologies innovantes des jardins verticaux pourraient répondre aux besoins futurs? Le contenu de cet article permettra de mettre en lumière le partage des connaissances et des acquis envers l'intégration de nouvelles technologies innovantes des serres de maraîchage en environnement contrôlé.

## 1. Gestion et bonnes pratiques de l'agriculture au Québec

Comparativement à plusieurs champs d'expertise plus scientifiques, l'horticulture maraîchère est

plutôt axée sur les connaissances intrinsèques du cultivateur. Dépendamment du secteur géographique, des températures et des sols, chaque province canadienne préconise certains types de cultures plus adaptés. Au Québec, les territoires offrent une forte vocation agricole (52 %), dont une grande proportion est utilisée principalement pour la culture du maïs, du soya et des céréales (Audet et collab., 2011). Aussi, au cours des 15 dernières années, le Québec a amélioré ses pratiques agricoles afin de respecter l'environnement, qui est au cœur du développement durable (UPA, 2021).

Au Québec, la richesse du sol et les conditions climatiques sont favorables uniquement pendant une période précise, soit l'été, et non tout au long de l'année, ce qui a des impacts sur l'autosuffisance annuelle. Cependant, cette période estivale et les sols riches permettent d'y produire plus de 70 espèces de légumes :

Les principaux légumes de champ produits au Québec sont le maïs (20 %), les pois (10 %), les haricots (10 %), les laitues (10 %), la carotte (9 %), les choux (6 %), l'oignon (6 %), le brocoli (5 %) ainsi que d'autres légumes (25 %) comme la betterave. (Gouvernement du

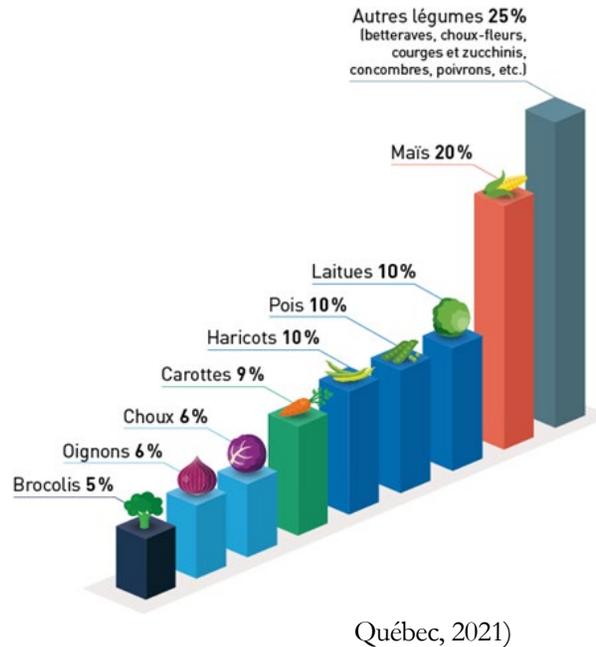


Figure 2 – Répartition des légumes cultivés au Québec (Gouvernement du Québec, 2021)

Au Québec, les principales régions productrices de légumes de champ, qui pourront servir de comparaison pour les jardins verticaux, se retrouvent surtout proches du fleuve Saint-Laurent. Ces emplacements, tels que la Montérégie (63 %) et les Laurentides

(15 %), obtiennent des conditions climatiques favorables pour la culture en champ. La figure 3 démontre le positionnement et le pourcentage de ces régions.

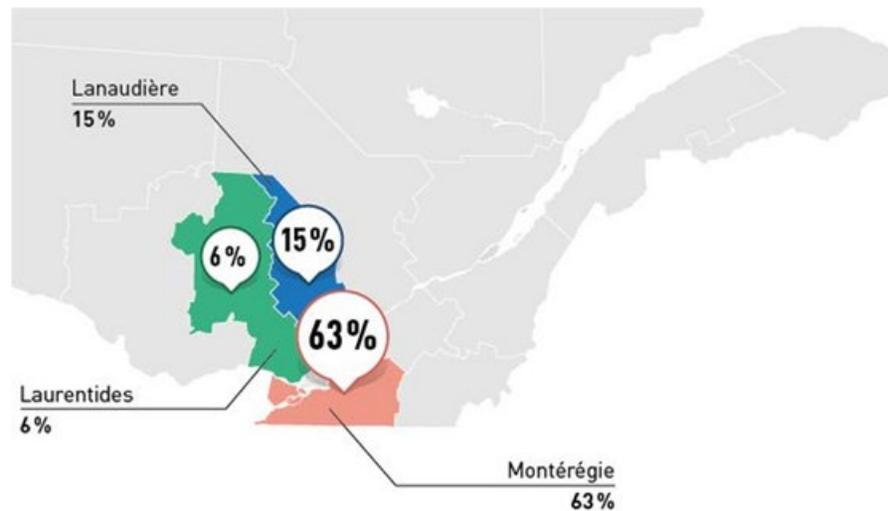


Figure 3 – Principales régions productrices de légumes de champ au Québec (Gouvernement du Québec, 2021)

Au 19<sup>e</sup> siècle, la révolution industrielle a touché principalement le domaine manufacturier, mais également l'agriculture. Puis, la révolution verte, de 1960 à 1990, a aussi eu des impacts importants sur l'agriculture (FAO, 1996). Cette période charnière de la société québécoise a marqué la venue de l'ère industrielle, qui a contribué à mécaniser l'agriculture et ainsi à augmenter les rendements et les superficies des cultures (Boutin, 2004).

Auparavant, l'agriculture québécoise reposait essentiellement sur les valeurs familiales et fonctionnait selon les connaissances acquises au fil des années (Dulude, P., Beaulieu, J. et Bourget, D., 2006). On constate entre autres qu'il y a des effets négatifs de ce changement sur la standardisation de la production. À cet effet, Dulude et ses collègues (2006), soulèvent que la production standardisée a permis d'augmenter les rendements et les volumes de production, mais qu'elle a également contribué à soulever quelques problèmes environnementaux.

En plus des problèmes environnementaux, il y a ceux liés aux pertes de connaissances intrinsèques des cultivateurs. Ces connaissances, qui ont évolué au fil des années grâce aux apprentissages et aux erreurs, sont devenues des formules standardisées qui ne représentent pas nécessairement la réalité de cette industrie, qui s'adapte à l'environnement interne et externe de la culture. Afin de pallier ces constats, les gouvernements ont décidé d'intervenir et de proposer des mesures visant à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement (Boutin, 2004). Cette réglementation est toujours adaptée des politiques agroenvironnementales au Québec qui font la promotion d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement, en proposant des pratiques qui contribuent au développement durable de l'agriculture (MAPAQ, 2005). Ces pratiques sont appelées *pratiques agroenvironnementales* ou, plus simplement, *bonnes pratiques* (MAPAQ, 2005). L'objectif est clair : favoriser l'adoption de bonnes pratiques agroenvironnementales par les producteurs agricoles (voir figure 4).

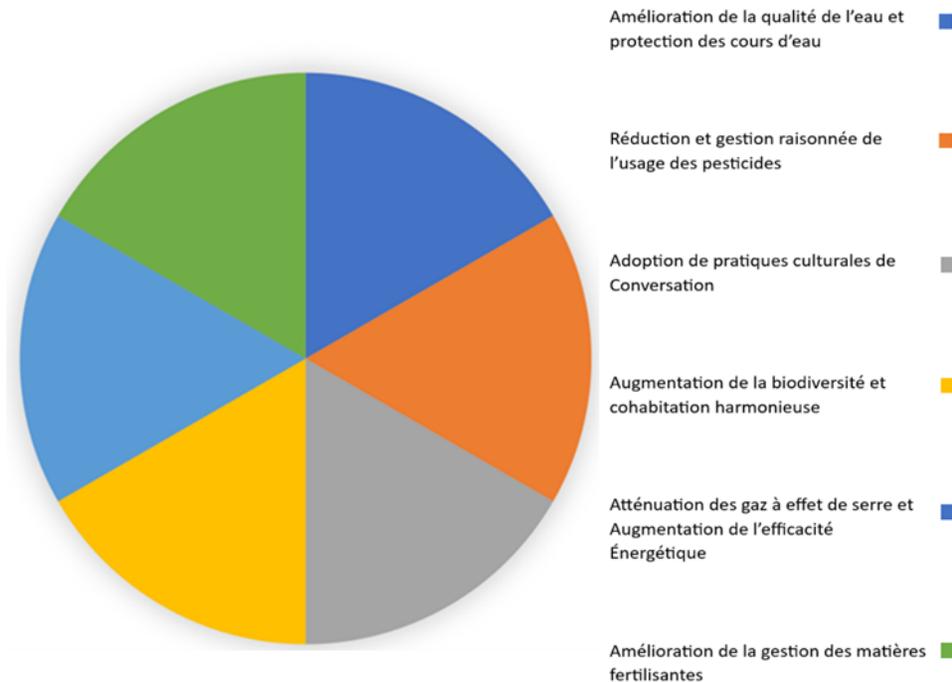


Figure 4 – Bonnes pratiques agroenvironnementales (Adapté de MAPAQ, 2005)

Suivant ces pratiques favorisant une agriculture plus écologique, on tente de démontrer l'importance des jardins verticaux dans l'optimisation de ces caractéristiques. Les jardins verticaux seraient-ils la solution afin de réduire la quantité d'eau utilisée pour cultiver des légumes sains? Les toits verts et les murs végétaux pourraient également éliminer toute trace de pesticides, tout comme le prônent les bonnes pratiques. Leur utilisation dans les métropoles permettrait d'augmenter la biodiversité et la cohabitation de l'agriculture dans des zones n'étant pas desservies généralement par ces types de production. L'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone sont également des sujets mis de l'avant par l'innovation des jardins verticaux. Ces mesures ont donc été ciblées afin d'offrir une solution favorisant des impacts positifs à long terme de la culture des végétaux.

## 2. Théorie C-K et modèle de création des connaissances : un processus de gestion en situation dynamique

Lors d'une revue de la littérature sur le sujet du maraîchage et de l'agriculture traditionnel, nous constatons que, depuis des siècles, ces secteurs

d'activités reposent sur des notions d'apprentissage et de partage des connaissances. Pour la plupart des cultivateurs à travers le monde, l'expertise se transfère à l'échelle familiale, de génération en génération. Le savoir-faire repose sur des concepts de savoir intrinsèque qui regorgent de connaissances sur l'environnement interne et externe à la terre et aux paramètres de cultures. Ces paramètres font référence à la lumière, à la chaleur, à l'humidité, aux saisons, au terreau et à l'engrais, qui nécessitent tout un suivi en temps réel et un contrôle pointilleux.

Par ailleurs, la recherche en agronomie est importante afin de réduire les cycles de production et d'améliorer les récoltes. Il y a toutefois un besoin important d'intensifier la recherche dans ce type d'industrie. L'agriculture étant un service essentiel, il est pertinent d'approfondir les méthodes de travail. Les plantes, arbres et verdure nécessitent une attention particulière, du début de la plantation jusqu'à la récolte. Chaque spécimen requiert un dosage différent d'eau, de soleil et d'engrais. Par exemple, un cactus peut vivre plusieurs semaines, voire des mois sans eau. Si celui-ci est trop arrosé, il risque de perdre de la vivacité, ce qui peut mener à la mort (Chandra et collab., 2015, 2017). Afin de pouvoir contrôler la

standardisation de la croissance des plants, des légumes et des fruits, il faut impérativement comprendre adéquatement les besoins spécifiques de ces plants ainsi que les diverses variétés disponibles.

Concevoir et innover avec des serres et des jardins verticaux dans un contexte urbain pouvant optimiser la culture des végétaux demande beaucoup de recherche et d'analyse afin de trouver les bons paramètres de contrôle. La domotique programmable a pour objectif de réduire les temps de culture et ainsi de produire plus de lots de produits frais tout au long de l'année. La compréhension des paramètres de croissance ainsi que des besoins en substrats nécessaires à la culture est une pierre angulaire de la réussite de la production en lots de légumes afin de répondre à une demande grandissante.

Par chance, l'industrie de l'agriculture a beaucoup évolué avec l'arrivée de l'ère industrielle, ce qui a permis d'automatiser certaines portions de la production agricole, d'améliorer la qualité et d'augmenter la quantité de légumes à produire. Les jardins verticaux, les toits verts ainsi que les murs végétaux peuvent régler plusieurs problèmes liés à ce type de production afin de répondre à une demande importante dans les métropoles. Ils mettent de l'avant l'autorégularisation des nutriments, la réduction de l'utilisation de pesticides ainsi que l'utilisation adéquate de l'eau et de la lumière. Ces territoires densément peuplés n'ayant pas l'espace nécessaire pour la culture maraîchère – qui est généralement effectuée sur des hectares de terres –, ils pourraient bénéficier de ce type de production agricole.

## 2.1 La théorie C-K

Afin d'allier l'innovation menant à la génération d'idées, il faut miser sur les concepts innovants. La théorie C-K est tout à fait pertinente dans ce type d'analyse sectorielle, étant donné sa nature de partage des concepts et des connaissances. Cette théorie a vu le jour à MINES ParisTech, en France. Depuis 1996, de nombreux travaux empiriques ont permis de faire avancer la recherche spécialisée et les innovations technologiques dans différents domaines :

Le corps de la théorie est consolidé avec Benoît Weil entre 1996 et 2003. Ces premiers travaux ont ensuite été enrichis et approfondis par Pascal Le Masson, Akin Kazakçi, Yoram Reich (Université de Tel Aviv) et Blanche Segrestin et beaucoup d'autres chercheurs, ce qui a permis l'essor théorique et pratique de la théorie C-K. (CK-theory.org, 2024, s. p.)

Avec l'arrivée des jardins verticaux, les changements reliés à l'identité de l'horticulture maraîchère, du modèle d'affaires et des technologies permettant de recréer un environnement contrôlé font face à des innovations de rupture qui changent littéralement les paradigmes de la culture traditionnelle. Afin de soutenir l'innovation traditionnelle et d'ouvrir de nouveaux secteurs, il faut faire interagir les concepts et les connaissances acquis depuis toutes ces années afin de les moduler à un tout nouveau secteur d'activité. De fait, la théorie C-K repose sur le raisonnement des concepts afin d'imaginer un nouvel axe, soit pour les produits, les services, le processus ou les technologies. En plus d'expliquer et de mettre en lumière les raisonnements, la théorie C-K permet de fournir des mécanismes de génération d'idées afin d'enrayer les blocages cognitifs et d'augmenter la capacité à proposer des idées innovantes.

Dans ce contexte actuel de mondialisation, les métropoles ont un besoin urgent d'adaptabilité et d'accessibilité à des légumes frais, tout en réduisant l'empreinte carbone et l'importation de produits et tout en améliorant les axes reliés à l'écoresponsabilité. Les métropoles telles que Montréal ont un manque criant d'espace. Pouvoir installer des jardins verticaux et des toits verts dans des immeubles de logements en copropriété, des entreprises ou directement dans les marchés d'alimentation et les restaurants permettrait des impacts positifs et significatifs sur l'environnement durable.

À l'aide de la théorie C-K, il serait possible de définir une phase fonctionnelle afin de détailler les paramètres et la modélisation du besoin en horticulture maraîchère dans les métropoles à travers le monde. La phase de définition conceptuelle pourrait préciser les principes physiques potentiellement retenus pour répondre aux exigences des jardins verticaux. À la suite de ces deux phases, il serait

possible de préciser les éléments physiques et organiques pour répondre à la requête initiale. La définition détaillée qui en serait la résultante décrirait les interactions entre les besoins et l'apport des jardins verticaux.

À l'heure actuelle, le domaine agricole est poussé à accélérer le renouvellement des produits de légumes frais. Il faut proposer des innovations de rupture qui changeraient littéralement la façon de produire telle que nous le faisons. L'innovation de rupture remet précisément en question les éléments qui restent traditionnellement stables lors de processus d'optimisation et qui constituent ce que nous appelons l'identité des objets.

L'identité des objets offre un regard sur les valeurs de l'industrie (familiale et soucieuse de l'environnement), sur les fonctions, les modèles et les bonnes pratiques, sur les outils ainsi que sur les compétences, pour ne nommer que ceux-ci. Il faut savoir que ce type d'innovation est déjà présent dans plusieurs secteurs d'activité (p. ex., les médias, le marketing ainsi que les produits et services). Pour utiliser la théorie C-K, l'interaction entre les domaines de l'agriculture standard et du maraichage telle que nous la connaissons devra avoir lieu entre deux espaces

distincts, soit l'espace C (pour *concept*) et l'espace K (pour *knowledge* ou connaissances).

L'espace C prend en considération toutes les possibilités qui sont proposées dans le domaine à l'étude, soit l'horticulture maraichère :

Selon la théorie C-K, le C permet d'imaginer et d'explorer de nouveaux concepts qui semblent parfois farfelus, impossibles, voire insensés. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cet espace est très structuré: les idées sont décomposées et représentées sous la forme d'un arbre des concepts. (CK-theory.org, 2024, s. p.)

L'espace K, qui regroupe les connaissances établies au fil des années, est l'endroit :

Où l'on range toutes les connaissances sur lesquelles on s'appuie ou dont on a besoin pour imaginer un nouveau concept. Car une nouvelle idée ne sort pas de nulle part : c'est une combinaison de choses que l'on sait, que l'on a vues, lues ou entendues. (CK-theory.org, 2024, s. p.)

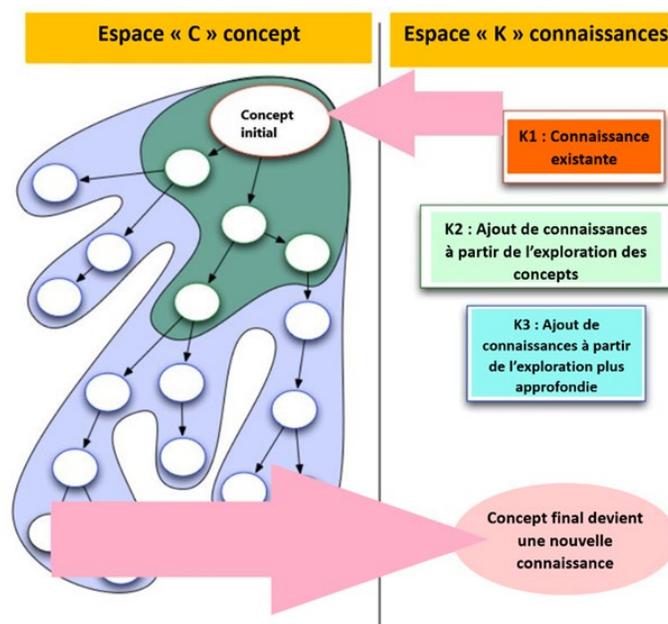


Figure 5 – Schéma de la théorie C-K (Adapté de Rapid innovation in Digital Time, 2011)

### 2.1.1 Les enjeux reliés à l'agronomie et au maraichage par le partage des connaissances

Plusieurs enjeux ont été soulevés depuis le début de cet article. Historiquement, l'agriculture est un domaine d'application reposant sur les bonnes pratiques et sur la passation intergénérationnelle du savoir. C'est seulement vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle que l'agriculture est devenue, en France, une sphère nécessitant de la recherche afin d'optimiser les récoltes. Depuis cette période charnière, des besoins plus précis ont été soulevés en lien avec le contrôle de qualité des récoltes et les quantités produites afin de desservir une plus grande population. Les enjeux énergétiques, climatiques et sociétaux ainsi que le domaine de l'agronomie nécessitent une mise à jour importante sur les méthodes de production. Il est également important de mentionner qu'à cela s'ajoute un besoin important dans le processus des communications et de partage du savoir intrinsèque vers une nouvelle génération Compagnone, C. et al. (2015) mentionne que seule une minorité d'agriculteurs et de maraichers propose une communication des connaissances entre les experts, les chercheurs et les praticiens de façon efficace. Il reste une grande portion de cette population qui travaille de façon autonome sans partage de connaissances.

Il est donc primordial d'améliorer la communication et d'offrir une plateforme plus étoffée entre les chercheurs et les agriculteurs afin d'améliorer les connaissances et l'innovation. En favorisant le dialogue grâce à des plateformes d'échange simples, il serait possible d'améliorer l'efficacité de la production, d'augmenter le niveau technologique ainsi que d'offrir des processus et des procédés plus innovants. Selon Chevassus-au-Louis (2006), le service d'expertise devrait proposer une nouvelle connexion afin d'attirer les producteurs dans les grands centres et les métropoles dans le but d'offrir une meilleure gestion des connaissances technico-économiques pour répondre aux besoins sur le terrain.

La recherche participative des cultivateurs permettrait ainsi une approche innovante et aiderait tous les types de productions à générer du nouveau savoir. En créant des liens forts entre les chercheurs, les étudiants et le domaine agricole, il serait possible de

réaliser, grâce à la théorie C-K, un partage de connaissances pouvant mettre en valeur les nouvelles technologies disponibles pour maximiser les récoltes et offrir une culture dans un contexte urbain.

### 2.1.2 L'application de la théorie C-K en maraichage

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le secteur de l'horticulture maraichère allie les fondements intrinsèques et tacites des cultivateurs, qui perfectionnent leurs techniques depuis plusieurs siècles. Puisque la culture standard traditionnelle se fait sur des acres de terrain, ce qui nécessite de l'espace et un environnement propice à la culture (eau, soleil, vent et saisonnalité), ces paramètres extérieurs ambiants sont recréés en métropole dans des serres à environnement contrôlé. Cependant, ces serres nécessitent elles aussi beaucoup d'espace. Or, les métropoles s'étendent d'année en année. Le manque d'espace se fait donc ressentir et il faut repenser les façons de faire afin d'adapter le maraichage pour que celui-ci soit urbain.

En prenant moins d'espace et en permettant de s'adapter à toute forme de structure, les jardins verticaux pourraient être la solution la plus envisageable pour l'amélioration de la qualité des légumes cultivés, l'abondance et une culture plus écoresponsable. Afin d'innover et de permettre à ce domaine de se réinventer, il faut réaliser des interactions entre l'espace C et l'espace K. Lorsqu'il est temps d'imaginer quelque chose d'innovant, il faut générer de nouveaux concepts et les relier aux connaissances déjà acquises dans le domaine d'application. Ces deux espaces sont complémentaires et se nourrissent mutuellement. Une nouvelle connaissance génère de nouveaux concepts et offre de nouvelles connaissances à acquérir. La théorie C-K est plus particulièrement utilisée dans les domaines de recherche tels que l'exploration de données (*data mining*) et la gestion des connaissances. Il est donc pertinent de vouloir extrapoler cette théorie au domaine maraicher, qui requiert une attention particulière pour faire avancer les connaissances et les innovations.

Au cours des dernières années, la théorie C-K a été utilisée de façon traditionnelle par le biais d'une approche participative et d'expérimentations entre

les domaines de la recherche et de l'agriculture. Il serait aussi possible de faire travailler des groupes communautaires afin de répondre à plusieurs enjeux dans l'urbanisation de l'agriculture. L'approche qui a été développée en urbanisme à l'Université de Montréal a cherché à intégrer cette formulation théorique en la combinant à d'autres éléments, notamment théoriques et thématiques (p. ex., l'urbanisme, l'économie circulaire), méthodologiques (p. ex., la prospective stratégique et l'analyse morphologique) et pratiques (p. ex., l'application à un territoire donné) au sein d'une même activité d'atelier d'apprentissage par la pratique (*learning by doing*). Cette approche pédagogique met l'accent sur l'apprentissage pratique et sur l'expérience directe, plutôt que sur l'apprentissage théorique ou passif. L'adaptation de ce type de méthode dans l'apprentissage proposé par un atelier d'urbanisme pose au moins deux défis : Comment implanter une phase de conception innovante dans la boîte à outils de l'urbanisme? Et comment passer de la conception d'objets urbains inconnus à celle de solutions innovantes territorialisées?

Enfin, l'utilisation de la théorie C-K afin de générer des concepts innovants pour répondre aux besoins de l'urbanisation du maraîchage dans les métropoles suscite quelques questions. Afin de pouvoir analyser adéquatement cette expérimentation auprès des chercheurs et des cultivateurs, il faut établir une relation à long terme, qui se divise en deux portions. Premièrement, il faut déterminer une approche pédagogique détaillée qui implique le savoir théorique sur les concepts et les connaissances en maraîchage, et qui est reliée à une démarche opérationnelle. Ensuite, il est impératif de combiner de nombreuses interactions et du suivi entre les membres de l'équipe de partage de connaissances. Il est possible de caractériser un atelier en trois niveaux : l'organisation spatio-temporelle, les activités pédagogiques et les soubassements épistémologiques.

La question doit explorer l'hypothèse reliée aux résultats obtenus dans l'atelier et la collaboration à long terme entre les personnes participantes; les concepts innovants en urbanisation de l'horticulture maraîchère pour les métropoles qui peuvent être interprétés comme des pistes de solution; et la mise

en relation des possibilités d'intégration du maraîchage comme concept d'urbanisme et de développement durable ainsi que les difficultés d'une démarche innovante adaptée aux situations de design en urbanisation. Les jardins verticaux et les toits verts deviendraient une conception élaborée de ces solutions proposées dans un atelier de type laboratoire. Un avantage d'une telle collaboration est le développement d'une démarche potentielle permettant d'ouvrir la voie vers de futurs concepts innovants, autant d'un point de vue technologique que durable ainsi que pour la rentabilité de ces installations et la facilité d'implantation.

## 2.2 Le modèle de création de connaissances organisationnelles

Dans la démarche proposée, les figures 6 et 7 démontrent les liens étroits entre les connaissances tacites et explicites que les chercheurs, étudiants et maraîchers établiront afin d'externaliser leur savoir. Le modèle de création des connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) permet de réaliser une distinction dans le partage de connaissances tacites et explicites.

Les connaissances tacites sont spécifiques du contexte, difficiles à formaliser et à communiquer autrement que par un exemple concret, une image ou un schéma. En maraîchage, elles font référence aux connaissances que possèdent les cultivateurs dans leur champ d'expertise. Elles sont parfois difficiles à formaliser et à communiquer. À l'opposé, les connaissances explicites sont codifiées et transmissibles dans un langage formel, préétabli et systématique. En maraîchage, elles font référence aux connaissances du contrôle des paramètres extérieurs tels que l'humidité, la chaleur, le soleil et les substrats.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi favorise le partage des connaissances dans quatre conversions de la connaissance essentielle à la compréhension des fondements de la culture. Il est impératif de pouvoir utiliser ces aspects afin d'assurer le partage des connaissances vers l'urbanisation du maraîchage. La matrice présentée en figure 6 peut être divisée en quatre sections, qui détaillent les relations continues de l'apport du modèle de création des connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi.



Figure 6 – Matrice des conversions des connaissances tacites et explicites de Nonaka et Takeuchi (Adapté de Soula, 1997)

D’abord, la socialisation permet de convertir le savoir tacite en tacite. Selon Nonaka et ses collègues (1996), la socialisation représente un processus où les individus ajustent leurs interactions, s’intègrent à une culture commune et partagent des expériences au sein d’un groupe ou d’une communauté de pratiques. Ce processus s’effectue principalement par l’observation, tant consciente qu’inconsciente, et par l’imitation des savoir-faire, sans nécessiter l’utilisation d’un langage formel ou d’une codification spécifique.

L’externalisation (ou formalisation) permet de convertir le savoir tacite en explicite afin d’exprimer les savoir-faire pour partager une réflexion collective.

La figure 7 ci-dessous, présente les quatre phases de création des connaissances organisationnelles :

1. *La socialisation* : Les experts en maraîchage avec les chercheurs doivent convertir le tacite en tacite en ajustant les intersubjectivités et l’intégration

culturelle ainsi que le partage d’expériences, au sein d’un groupe ou d’une communauté de pratique. Cette étape peut se faire en socialisation ou par l’observation.

2. *L’externalisation (ou formalisation)* : Cette phase permet de convertir le tacite en explicite afin de désigner les savoir-faire en pratique duplicable. L’objectif est de réaliser une réflexion collective reliée aux besoins d’adapter le maraîchage à l’expansion des métropoles afin de mieux desservir une population grandissante.

3. *La combinaison* : Cette phase de la matrice propose l’utilisation de deux connaissances explicites vers un langage commun pour réaliser une approche de savoir analytique et plus codifiée afin de générer des connaissances.

4. *L’intériorisation* : Elle permet de convertir l’explicite en tacite. C’est le phénomène d’apprentissage qui se fait entre les experts cultivateurs et les chercheurs. Il est possible par la suite d’enrichir la recherche afin de proposer des modèles de jardins pouvant s’adapter aux métropoles.

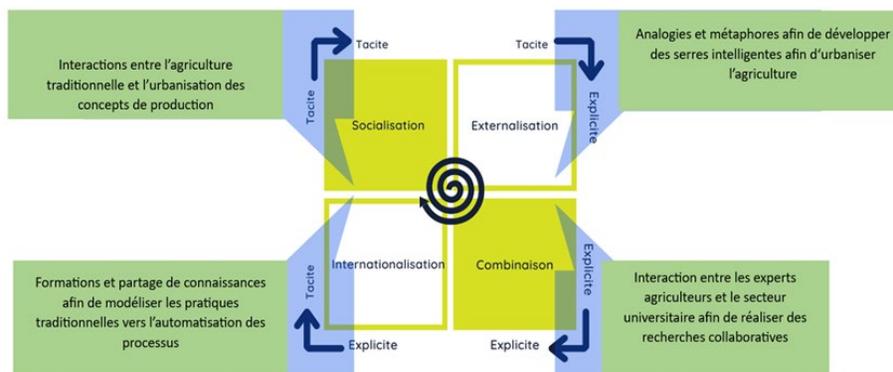


Figure 7 – Matrice des phases de création des connaissances tacites et explicites au maraîchage urbain de Nonaka et Takeuchi (Adapté de PMI Québec, 2022)

En plus de favoriser le flux de messages et de collaborations, la méthode de Nonaka et Takeuchi permet de créer des connaissances permettant d'optimiser et d'améliorer ce secteur d'activité, qui suit l'évolution de la race humaine depuis son commencement. Dans une approche de collaboration entre les domaines du maraichage et de l'éducation, il serait possible de favoriser le partage des connaissances en créant des liens entre les différents pôles de recherche institutionnels et le secteur agricole. Les établissements de recherche sont principalement situés à l'intérieur de grandes villes ou de métropoles. Dans le contexte québécois, Montréal offre une large gamme de formations universitaires qui favorisent la méthode de Nonaka et Takeuchi avec la matrice des connaissances tacites et explicites.

Les jardins verticaux doivent être analysés afin de mieux comprendre les paramètres technologiques de contrôle interne et externe de jardins verticaux, de toits verts ou de murs végétaux intégrés à l'intérieur de commerces dans un contexte urbain et pouvant servir de produits frais directement à leur clientèle. En socialisant et en partageant le savoir des experts maraichers, il serait possible de mieux comprendre certaines pratiques de culture purement intrinsèques ayant évolué au fil des années selon les apprentissages de ces cultivateurs. Certaines méthodes ont été partagées de génération en génération, d'autres ont dû être adaptées aux changements climatiques et à la géolocalisation des terrains cultivables.

### 3. Discussion

Dans cet article, notre objectif était de soulever les besoins de partage des connaissances et de gestion du savoir (ou management des connaissances) dans le domaine de l'agriculture au Québec et au Canada. Cette gestion du savoir est la pièce maîtresse de l'élaboration d'un plan menant à améliorer les méthodes et la conception des serres urbaines afin de répondre aux défis de la mondialisation. Au moment de mener notre recherche, le domaine de l'horticulture maraichère était moins défini par des modèles analytique et systémique que d'autres secteurs de travail. Ce constat vient de la fonction principale de l'agriculture, qui est un modèle de subsistance qui s'améliore au sein d'une communauté, d'une famille ou d'une région. La principale cause est reliée aux méthodes ancestrale et traditionnelle, qui proposent un partage des connaissances des cultivateurs vers la nouvelle génération. Les liens institutionnels pourraient être renforcés afin de pallier des problèmes futurs dus entre autres à l'agrandissement des villes et à la mondialisation. Le manque d'espace est aussi un problème considérable, surtout dans les métropoles, alors que les consommateurs désirent des produits frais qui réduisent l'empreinte carbone.

La technologie déjà présente dans l'agriculture sous forme de capteurs de contrôle, de débitteurs, d'automatisations diverses (p. ex., la traite laitière), pour ne nommer que ceux-ci, continue d'évoluer et propose désormais des modèles de jardins autonomes et modulables qui s'ajustent à toute structure de bâtiment. Ce type de technologie pourrait répondre à un besoin précis d'offre et de demande de produits frais et écoresponsables dans les métropoles tout au long de l'année, y compris en hiver.

Résumé de la discussion : contexte, besoins et questions	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'espace dans les grands centres</li> <li>• Besoin grandissant de produits frais, écoresponsables, biologiques et locaux</li> <li>• Réduction de l'empreintes carbone</li> <li>• Mots clés : Agriculture intelligente, urbanisation, développement durable, industrie 4,0, théorie C-K, serres intelligentes</li> </ul>
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des méthodes et de la conception des serres</li> <li>• Modèles analytique et systémique</li> <li>• Pallier des problèmes futurs dus à l'agrandissement des villes et à la mondialisation</li> </ul>
Questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les technologies de l'industrie 4.0?</li> <li>• Comment créer un lien étroit entre les agriculteurs et la recherche?</li> <li>• Est-ce que la recherche pourrait répondre aux besoins d'intégration et d'urbanisation de l'agriculture?</li> <li>• Quelles technologies de l'industrie 4,0 présentes dans l'agriculture, sous forme de capteurs de contrôle, de débiteurs et d'automatisations, pourraient être utilisées dans l'agriculture urbaine?</li> <li>• Comment pouvons-nous intégrer ces technologies de l'industrie 4,0 aux serres verticales?</li> <li>• Est-ce que l'utilisation de bases de données comparatives, de simulation et de modélisation dynamique pourrait aider dans le contexte d'urbanisation et de transfert de connaissances ?</li> <li>• Est-ce qu'un protocole expérimental de jardins intelligents/verticaux à l'intérieur de bâtiment dans les métropoles tel que la ville de Montréal pourrait être envisageable?</li> <li>• Est-ce que la structure actuelle des bâtiments permet d'intégrer en grand volume ces jardins intelligents?</li> </ul>

Figure 8 – Tableau récapitulatif de la discussion sur l'analyse de l'agriculture urbaine

### Limites

Il y a quelques limites à ce travail, dont l'analyse du partage des connaissances dans les domaines de l'agronomie et du maraichage. La revue de littérature est bien présente et comporte de nombreux ouvrages. Cependant, la plupart font référence aux paramètres de croissance, à la chimie et à la biologie des plantes, mais ne reflètent pas le partage des connaissances, qui est peu ou presque non modifiable. Il serait intéressant de se pencher sur l'évolution des technologies au cours des dernières années en agriculture. Il serait alors possible de voir comment intégrer ces technologies. Il semble qu'à l'heure actuelle l'expertise des cultivateurs et leur compréhension profonde de leurs cultures seraient la source de cette connaissance. Bien que de plus en plus d'universités et de regroupements fassent désormais partie du protocole de recherche, il serait pertinent d'approfondir le lien étroit entre les experts agricoles et les différents domaines de recherche pouvant aider à améliorer et à optimiser ce type de production.

### Pistes de recherche

La revue de littérature propose des questions en lien avec ce domaine d'expertise d'un point de vue de la recherche, des travaux et de l'intuition qui s'inspire de la conception, qui est l'une des prémisses des méthodes soulevées aujourd'hui. La technologie des

jardins verticaux pour la consommation domestique en mode urbain dans les métropoles commence tout juste à se développer. Les toits verts sont généralement utilisés comme îlot de fraîcheur ou petit parc. Certains commerces disposent actuellement des jardins verticaux pour les légumes frais mis en vente directement à la clientèle. Afin de rendre ces recherches optimales, l'expertise doit être disponible, puis les processus (p. ex., la validation, le prototypage et les essais) doivent être partagés entre l'industrie canadienne et les départements de recherche. Cette collaboration permettrait de mettre en marche un travail de conception et de développement de conception réglé et paramétré (Soullignac, V., et al. 2012). L'utilisation de bases de données comparatives, de simulation et de modélisation dynamique jouerait un rôle important dans la prise décisionnelle dans un contexte d'urbanisation et de transfert de connaissances. Ces dispositifs d'évaluation seraient en fait le fil conducteur entre les experts cultivateurs et les chercheurs voulant développer de nouvelles caractéristiques de l'agriculture traditionnelle. La théorie C-K et le modèle de création des connaissances organisationnelles offriraient une base de connaissances étoffée permettant de réaliser une cartographie des connaissances. Celles-ci seraient ajoutées dans un protocole expérimental afin de mettre à l'essai les jardins intelligents à l'intérieur de bâtiments dans les métropoles (p. ex., la ville de Montréal).

À court et à moyen long terme, il serait pertinent de calculer et de quantifier les gains possibles liés à ces structures innovantes. Une analyse du coût de revient de l'intégration de l'horticulture maraîchère verticale permettrait de comparer les diverses possibilités. Une analyse de rentabilité permettrait aussi de valider la viabilité de ces technologies en prévision d'une augmentation du nombre d'habitants par ville au cours des prochaines décennies. Il faudrait mettre en place un système afin de paramétrer les temps de cycle proposés par ces jardins urbains.

D'autres questions s'ajoutent à cette réflexion. Est-ce que la structure actuelle des bâtiments permet d'intégrer en grand volume ces jardins intelligents? L'humidité, la chaleur et la ventilation sont des paramètres cruciaux pour la culture, mais également pour les bâtiments eux-mêmes. Comment est-il possible de les intégrer dans les grands immeubles de bureaux, dans les copropriétés résidentielles et sur les toits des magasins à grande surface?

## Conclusion

Notre recherche, appuyée d'une revue de la littérature, nous permet de constater et d'affirmer que les jardins intelligents, qu'ils soient verticaux, muraux ou disposés sur des toits, seront le changement le plus important dans l'industrie de l'agriculture. Ils permettront de changer la géolocalisation, de rendre ce

domaine plus accessible en les incorporant dans l'urbanisation des grandes villes et d'offrir de nouveaux endroits de production agricole urbaine.

Les cultivateurs seront peut-être plus nombreux à s'intéresser par ce domaine dit traditionnel qui tente de se moderniser. Au lieu d'avoir des hectares de terres en bordure de l'eau dans des endroits isolés, les cultivateurs pourront le faire à l'intérieur de grandes villes urbaines. De plus, sachant que les universités sont principalement situées dans les métropoles, le lien entre les chercheurs et les experts cultivateurs pourra également être renforcé par la proximité de ces acteurs importants dans l'évolution de cette production.

Ce domaine innovant méritera une attention particulière au cours des prochaines années. Il sera un des changements environnementaux et technologiques qui permettront d'améliorer l'environnement à grande échelle en réduisant l'empreinte carbone, d'offrir des légumes écoresponsables frais directement dans les infrastructures résidentielles et commerciales, et d'atteindre l'autosuffisance agricole. Nous souhaitons éventuellement analyser différents modèles de gestion des connaissances de façon plus spécifique pour les serres verticales. Il nous sera alors possible d'en collecter des données afin de quantifier la rentabilité et d'analyser l'intégration des technologies de fine pointe pour augmenter la performance des cultures.

## RÉFÉRENCES

- Audet, G., Blackburn, F., Sullivan, A., Sarr, J.-B. et Lapointe, M.-C. (2011). *Portrait du bassin versant de la rivière Châteauguay, Sainte-Martine (Québec)*. Société de conservation et d'aménagement du bassin de la rivière Châteauguay.
- Besthorn, F. (2013). Vertical farming: Social work and sustainable urban agriculture in an age of global food crises. *Australian Social Work*, 66(2), 187-203. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2012.716448>
- Boutin, D. (2004). *Réconcilier le soutien à l'agriculture et la protection de l'environnement*. Ministère de l'Environnement du Québec, gouvernement du Québec. [https://www.environnement.gouv.qc.ca/milieu\\_agri/agricole/publi/tendance-perspect.pdf](https://www.environnement.gouv.qc.ca/milieu_agri/agricole/publi/tendance-perspect.pdf)
- Chandra, S., Lata, H., Elsohly, M., Walker, L. et Potter, D. (2017). Cannabis cultivation: Methodological issues for obtaining medical-grade product. *Epilepsy & Behavior*, 70(B), 302-312. <https://doi.org/10.1016/j.yebch.2016.11.029>
- Chandra, S., Lata, H., Mehmedic, Z., Khan, I. A. et Elsohly, M. (2015). Light dependence of photosynthesis and water vapor exchange characteristics in different high  $\Delta^9$ -THC yielding varieties of *Cannabis sativa* L. *Journal of Applied Research on Medicinal and Aromatic Plants*, 2(2), 39-47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jarmap.2015.03.002>
- Chevassus, B. (2008). "La biodiversité : un nouveau regard sur la diversité du vivant." *Cahiers Agricultures*, 17, 303-313. [https://www.researchgate.net/publication/334907675\\_La\\_biodiversite\\_un\\_nouveau\\_regard\\_sur\\_la\\_diversite\\_du\\_vivant](https://www.researchgate.net/publication/334907675_La_biodiversite_un_nouveau_regard_sur_la_diversite_du_vivant)
- CK-theory.org. (2024). *C-K, c'est quoi?* <https://www.ck-theory.org/la-theorie-ck>

- Cohen, A. et Duchemin, E. (2021). *Fiche économique : production maraîchage urbaine en intérieur dans une structure bâtie*. Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (CRETAU).
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ). (2007). *Mandat de recherche : les bonnes pratiques agroenvironnementales – Fiche de travail : les bonnes pratiques agroenvironnementales*. Gouvernement du Québec. <http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Mandats%20etude/Helene%20Perrault%20Bonnes%20pratiques.pdf>
- Compagnone, C., Hubert, B., Lasseur, J., Le Guen, R. et Mathieu, J. (2015). *Connaissances et systèmes de pensée des agriculteurs L'actualité de l'approche de Jean-Pierre Darré*. <https://hal.inrae.fr/hal-02793633>
- Dalhousie End-Of-Year Survey. (2019) *Laboratoire de Sciences Analytiques en Agroalimentaire* <https://cdn.dal.ca/content/dam/dalhousie/pdf/sites/agri-food/Dalhousie%20End-Of-Year%20Survey%202019%20FR.pdf>
- Dulude, P., Beaulieu, J. et Bourget, D. (2006). *Plan de conservation des milieux humides et de leurs terres hautes adjacentes : région 16 – Montérégie*. Canards limités Canada. [https://www.ducks.ca/assets/2021/01/prcmb\\_r16\\_mont\\_2006\\_portrait\\_texte.pdf](https://www.ducks.ca/assets/2021/01/prcmb_r16_mont_2006_portrait_texte.pdf)
- Fischetti, V. (2008). Bacteriophage lysins as effective antibacterials. *Current Opinion in Microbiology*, 11(5), 393-400. <https://doi.org/10.1016/j.mib.2008.09.012>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (1996, novembre). *Les leçons de la révolution verte : vers une nouvelle révolution verte*. Sommet mondial de l'alimentation, Rome (Italie). <http://www.fao.org/docrep/003/w2612f/w2612f6a.htm>
- Gouvernement du Québec. (2021). *Agriculture, environnement et ressources naturelles*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/politique-bioalimentaire/agriculture-durable>
- Léger 360. (2019). *Au cours de la dernière semaine, avez-vous mangé de la viande ?* <https://leger360.com/fr/sondages/au-cours-de-la-derniere-semaine-avez-vous-mange-de-la-viande/>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2005). *Bonnes pratiques agroenvironnementales pour votre entreprise agricole* (2<sup>e</sup> éd.). Gouvernement du Québec. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Agroenvironnement/BonnesPratiques2005.pdf>
- Montel. (2024). *Système de culture verticale pour légumes-feuilles et verdurettes*. <https://www.montel.com/fr/applications/systemes-de-culture-verticale-pour-legumes-feuilles-et-verdurettes>
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. DeBoeck Université. <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonakatakeuchi.pdf>
- Nonaka, I., Umemoto, K. et Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology in Society*, 18, 203-218.
- Project Management Institute, Lévis-Québec, (2022) *Les étapes de la gestion des connaissances dans un bureau de gestion de projet (PMO)*. <https://pmiquebec.qc.ca/etapes-gestion-connaissances-dans-bureau-gestion-projet/>
- Protein Industries Canada. (2018-2019). *Rapport Annuel*. <https://www.proteinindustriescanada.ca/uploads/2019-Annual-Report-1ef.pdf>
- Rapid Innovation in Digital Time, (2011). *Innovative Design: creating unknown objects* <https://nbry.wordpress.com/2011/05/12/innovative-design-how-to-create-unknown-objects/>
- Santé Canada. (2019). *Guide alimentaire canadien*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/documents/services/canada-food-guide/resources/stakeholder-toolkit/canada-food-guide-presentation-fra.pdf>
- Statistique Canada. (2022) *Projections démographiques pour le Canada (2021 à 2068), les provinces et les territoires (2021 à 2043)* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-520-x/91-520-x2022001-fra.htm>
- Soula, O. (2016). *La théorie de la création de connaissances organisationnelles de Nonaka*. SI & Management. [http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka\\_diapo.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka_diapo.pdf)
- Soullignac, V., Ermine, J.L., Paris, J.L., Devisé, O. et Chanet, J.P. (2012). "A knowledge management system for exchanging and creating knowledge in organic farming." *The Electronic Journal of Knowledge Management* 10. <https://hal.inrae.fr/hal-02595624>

Steg, L. et Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309-317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>

Union des producteurs agricoles (UPA). (2021). *Le pouvoir de se nourrir : mémoire présenté par l'Union des producteurs agricoles à la Commission des transports et de l'environnement*. <https://www.upa.qc.ca/fileadmin/upa/nouvelles/DOC-EXT-UPA-Memoire-PL102-231121.pdf>

## ÉTUDE DE CAS

**Enjeux et facteurs de réussite d'un projet d'implantation  
d'un système d'information géographique  
dans une municipalité du Québec**Evelyne Lemaire<sup>a</sup>, Claudia Pelletier<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1812>

---

**RÉSUMÉ.** L'absence ou le manque d'expérience en monitoring des territoires au Québec, conjugué aux lacunes de l'utilisation toujours limitée des systèmes d'information géographique (SIGéo) en urbanisme, représente un défi, voire un risque pour les organisations municipales. Mobilisant les principes de la recherche-action et de la participation observante, le présent projet explore les moyens de favoriser une adoption et une implantation technologiques réussies en contexte municipal. Appuyée sur deux boucles itératives, la recherche dégage un processus de réalisation en six actions clés, qui se décline ensuite en recommandations pratiques. Sur le plan théorique, la recherche contribue à la description et à une compréhension accrue de la gestion du changement technologique dans les municipalités au Québec. Entre autres, elle souligne d'abord l'importance d'une planification claire lors de l'adoption de systèmes de surveillance territoriale, puis elle met en lumière un processus flexible et évolutif lors de leur implantation, qui se fonde notamment sur une communication efficace entre les acteurs.

**Mots clés :** Gestion du changement, système d'information géographique, monitoring, urbanisme, recherche-action

**ABSTRACT.** The absence or lack of experience in monitoring territories in Quebec, combined with the shortcomings and still limited use of geographic information systems (GIS) in urban planning, represents a challenge, and even a risk, for municipal organizations. Mobilizing the principles of action-research and observational participation, this research project explores ways to promote successful technological adoption and implementation in a municipal context. Carried out in two iterative loops, the research identifies a six-step implementation process that translates into practical recommendations. From a theoretical point of view, the research contributes to a description and a better understanding of the management of technological change in Quebec municipalities. Among other things, it emphasizes the importance of clear planning when adopting territorial monitoring systems, then highlights a flexible and evolutionary process during their implementation, which is based on effective communication between the actors.

**Keywords:** Change management, geographic information system, monitoring, urban planning, action research

---

**Introduction**

Quelques années de pratique dans le domaine de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire suffisent pour constater qu'il se fait peu de monitoring et de suivi en matière technologique à la suite de projets d'implantation déployés. On constate également que les professionnels et professionnelles municipaux ainsi que les personnes élues n'ont pas toujours accès aux informations et à des systèmes d'information (SI) qui

<sup>a</sup> MBA, conseillère en urbanisme et gestionnaire de projets urbains, Ville de Drummondville

<sup>b</sup> DBA, professeure en systèmes d'information, membre de l'Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

rendent possibles l'analyse et le suivi requis. Une observation qui est également confirmée par l'expérience empirique dans ce milieu.

Dans le domaine de la gestion, il est en outre discuté que ce type de lacunes représente un risque pour une organisation et pour la mission qu'elle doit remplir (Rondeau, 2008; Rosenbaum et collab., 2018). D'autant plus que des pratiques déficientes en matière de gestion et de suivi de projets technologiques peuvent affecter non seulement les projets en cours, mais également ceux à venir (Pelletier et Raymond, 2023).

Dans l'objectif de décrire et de mieux comprendre ces processus et de maximiser les chances de réussite à court et long terme, notamment par l'amélioration des pratiques en gestion du territoire des villes québécoises, la présente étude analyse le projet d'un observatoire urbain d'une ville du Québec qui a été débuté en 2021. Mobilisant une stratégie d'étude de cas unique (Yin, 2018), fondée sur les principes de la recherche-action (Chiasson et collab., 2008), ainsi que sur la participation observante (Lalonde, 2013), les résultats obtenus contribuent à la fois aux connaissances et aux pratiques.

Plus précisément, le projet est mené par le Service de planification et d'aménagement du territoire de la municipalité. Il consiste en la mise en place d'un observatoire urbain, par l'adoption et l'implantation d'un nouvel outil technologique et cartographique nommé ArcGIS Urban. Le projet d'observatoire s'inscrit dans le contexte d'une restructuration organisationnelle du Service. Il vise à transformer les pratiques afin de rendre la Ville plus proactive et moins réactive en gestion et planification du territoire. Par ce projet, la direction du Service souhaite soutenir technologiquement son équipe et favoriser le changement. En d'autres termes, le projet constitue une initiative technologique visant à favoriser une meilleure gestion des équipes et des ressources (p. ex., le territoire) afin de mieux répondre aux besoins et attentes des citoyens et citoyennes ainsi que de l'administration municipale.

Les questions qui sous-tendent la démarche sont : Quels sont les enjeux du projet d'implantation d'un outil technologique de suivi et de monitoring du territoire de la municipalité étudiée? Comment favoriser une implantation technologique réussie dans le contexte de la gestion municipale au Québec?

Combinant induction et abduction (Prévost et Roy, 2015a), plusieurs techniques ont été mobilisées pour la collecte et l'analyse de données. Des éléments clés ont ainsi été identifiés et analysés, entre autres grâce à une approche méthodologique qui favorise la participation active de la chercheuse principale du projet (p. ex., entrevues semi-dirigées, observations, etc.). Sur le plan théorique, les résultats de l'étude permettent de décrire et de mieux comprendre les enjeux d'un projet d'implantation concernant un système d'information géographique (SIGéo), soit ArcGIS Urban, en contexte municipal. Sur le plan de la pratique, outre documenter une situation courante en matière de gestion municipale et du territoire, les résultats permettent d'offrir des recommandations pour une gestion plus structurée en suivi, ainsi qu'une approche plus efficace de monitoring des territoires dans une municipalité située en région et de taille moyenne.

Le présent article débute par la documentation du contexte, plus particulièrement les besoins d'un projet d'implantation technologique en contexte d'urbanisme municipal. Ensuite, la méthodologie permettant d'analyser la situation « en action », afin de mieux comprendre la problématique vécue par les acteurs, est présentée. S'ensuivent une synthèse des résultats et leur discussion, laquelle s'arrime subséquemment à la formulation de recommandations quant à la gestion de projets dans un contexte similaire. Des contributions, limites et pistes de recherche complètent l'article.

## 1. Problématique : suivi et monitoring en urbanisme et en gestion des territoires au Québec

Alors que certains pays et provinces ont intégré des obligations de suivi et d'évaluation des résultats concernant le contenu des documents de planification (Angleterre, Genève en Suisse et province de la Colombie-Britannique au Canada), il existe peu de ces obligations légales au Québec (COMAQ, 2000). Bien que problématique a priori, l'absence d'obligations légales et de cadres réglementaires restrictifs en suivi et évaluation permet néanmoins aux municipalités québécoises de se doter de leurs propres cadres et outils. À cet effet, le site du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation indique :

[...] L'utilisation et la diffusion d'indicateurs dits de qualité, de rendement, de progrès ou encore de durabilité favorisent et facilitent :

- la définition des problématiques et la caractérisation des principaux enjeux d'une collectivité. Ils simplifient l'information et aident ainsi à sensibiliser les citoyens, notamment aux enjeux de la durabilité;
- la définition d'objectifs et de buts à atteindre;
- l'évaluation de la situation, de l'atteinte ou non des objectifs poursuivis, du chemin parcouru et à parcourir entre la situation initiale et les objectifs à atteindre [...];
- l'orientation des politiques à adopter et des actions à entreprendre en priorité;
- le choix d'une option préférable, la communication de ce choix à la population concernée et des échanges avec d'autres communautés qui utilisent les mêmes indicateurs. » (MAMH, 2024, paragr. 3)

Toujours selon le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2024) :

[...] L'utilisation et la diffusion de ces résultats aux citoyens, en amont et en aval de la prise de décisions, sont synonymes de transparence et de démocratie. Cela aide à garder en éveil l'intérêt des acteurs, stimule leurs actions, facilite l'actualisation du plan selon la vision prévue au départ, favorise les échanges entre les urbanistes et les autres gestionnaires qui œuvrent sur le territoire. (paragr. 7)

Dans la pratique, bien que les lois québécoises exigent une cohérence entre les échelles de planification, le dépôt de projets ponctuels (privés ou publics) amène souvent les municipalités à modifier leur règlement de zonage ou leur plan d'urbanisme à la pièce. Même si la loi fixe le processus de modification, elle ne précise pas ou très peu les dimensions et les critères d'analyse à considérer lors de l'analyse et de la prise de décision. La conséquence la plus fréquente est que les décisions sont souvent prises sans indicateurs ou grilles d'analyse référant aux outils de planification ou de gestion du territoire. Dans un tel contexte, il est alors légitime de poser des questions sur la cohérence des décisions en lien avec les visions et objectifs de planification et de gestion du territoire.

À ces défis auxquels font face tous les professionnels et professionnelles de l'urbanisme au Québec s'ajoute un élément politique non négligeable puisque la décision finale repose sur les personnes élues de chaque municipalité, peu importe sa taille. À cet effet, en arrière-plan, une interrogation cruciale s'ajoute aux questions de recherche, à savoir : Quelles informations les élus utilisent-ils pour prendre les décisions en matière d'urbanisme?

Sans avoir cherché à répondre spécifiquement à cette question, nous gardons en tête qu’habituellement, les élus municipaux sont alimentés et guidés dans leur prise de décision par les urbanistes et autres professionnels de l’aménagement du territoire. Pour ce faire, encore faut-il que les professionnels municipaux et les personnes élues aient accès aux informations pertinentes et à des systèmes informatisés adéquats et performants.

Cela dit, la nature politique de l’urbanisme au Québec ne peut pas à elle seule justifier ce qui précède. En effet, l’ère numérique et les outils qu’elle suppose imposent non seulement l’adoption et l’usage de nouvelles plateformes et de systèmes d’information destinés à soutenir les services, mais également la recherche d’une plus grande transparence de la part des citoyens et citoyennes, ainsi que des personnes élues (ATN, 2021). Cette situation tend à forcer non seulement une modification des habitudes et des pratiques au sein des municipalités, mais incite également les gestionnaires à soutenir plus efficacement l’institutionnalisation des changements alors réalisés (Santos et collab., 2022).

C’est aussi pourquoi il faut d’abord distinguer de quels types de systèmes d’information il s’agit, de même qu’à quels usages ces systèmes se destinent. Considérant la nature du projet auquel s’attarde la présente étude, nous distinguons le système d’information (SI) général du système d’information de gestion (SIG; en anglais, *management information system* ou MIS) et du système d’information géographique (SIGéo) (voir tableau 1). L’acronyme SIG est parfois utilisé pour définir les « sciences de l’information géographique » ou « études sur l’information géospatiale ». Ici, nous utiliserons SIGéo pour y référer.

Système d’information (SI)	Système d’information de gestion (SIG)	Système d’information géographique (SIGéo)
Ensemble de processus et d’outils informatiques que les personnes utilisent pour travailler avec de l’information et qui comblent les besoins d’une organisation en ce qui a trait à l’information et à son traitement	Système d’information élaboré pour le gestionnaire qui lui fournit les données nécessaires à la prise de décision et à la résolution de problèmes	Système d’information conçu pour recueillir, stocker, traiter, analyser, gérer et présenter tous les types de données spatiales et géographiques

Tableau 1 – Définition conceptuelle de SI, SIG et SIGéo  
Sources : Adapté de Baltzan (2018, p. 11) et de Wikipédia  
([fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_d%27information\\_g%C3%A9ographique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information_g%C3%A9ographique))

En regard de l’usage de ces différents types de systèmes dans le contexte municipal, un SIGéo, tel qu’ArcGIS Urban, permet d’intégrer une variété de données géographiques et d’afficher l’information sur une carte. Comparativement aux cartes sur papier, les SIGéo permettent l’analyse en profondeur de données multiples et variées. Entre autres, ils soutiennent la résolution de problèmes et favorisent la planification, le repérage géographique, la préparation d’itinéraires et la cartographie de la densité (Baltzan, 2018). En complément, les professionnels peuvent y réaliser des scénarios de développement, analyser les performances des décisions et des actions, et mieux communiquer grâce notamment aux modélisations 3D et autres outils de visualisation<sup>1</sup>.

Puisque le monitoring des territoires municipaux n’a jamais – ou presque jamais – été fait au Québec, plusieurs organisations n’ont pas les connaissances pour le mettre en place. C’est aussi pourquoi, avant d’implanter un projet de monitoring du territoire qui se fonde sur un SIGéo, comme celui envisagé avec l’observatoire urbain, il faut prendre le temps de circonscrire les éléments clés qui permettront de soutenir un plan d’action. Plan qui sera non seulement efficace, mais qui pourra également servir d’exemple à d’autres municipalités dans une situation similaire. D’autant plus que, si des écrits professionnels et socioéconomiques concernant l’urbanisme et l’usage des SI pour la gestion des territoires existent, très

peu de recherches scientifiques ont abordé ce sujet dans le cadre d'une démarche structurée permettant de produire des données probantes sur lesquelles appuyer les changements de pratiques.

## 2. Objectifs et stratégie de recherche

En cohérence avec les constats précédents concernant l'étude du projet d'observatoire urbain, nos objectifs sont doubles. Il s'agit d'abord de décrire la situation pour ensuite mieux comprendre ses enjeux, à la fois sur les plans organisationnel, managérial et technologique, en suivant une stratégie par étude de cas unique (Yin, 2018). Ensuite, afin de favoriser la mobilisation future des connaissances produites, il faut énoncer des recommandations précises concernant des pratiques plus efficaces dans un contexte de gestion municipale, notamment grâce à la participation active de la chercheuse principale lors de la planification et de la mise en œuvre de l'observatoire et du SIGéo ArcGIS Urban.

C'est aussi pourquoi, en complément des techniques mobilisées pour recueillir les données pertinentes de l'étude de cas, soit la documentation du contexte, la consultation des écrits scientifiques et les entrevues individuelles (Yin, 2018), le projet a également adopté les principes de la recherche-action et de la participation observante. Plus précisément, cela permettra l'implication en profondeur de la chercheuse (Lalonde, 2013); l'ancrage dans un contexte donné (Prévost et Roy, 2015b); et le développement d'une solution à un problème pratique (Chiasson et collab., 2008). Combinée aux avantages des approches qualitatives, une telle stratégie permet en outre de générer des connaissances à la fois rigoureuses et ancrées dans un contexte donné, qui seront plus susceptibles de favoriser et de soutenir le changement organisationnel (Prévost et Roy, 2015b).

### 2.1 Profil de l'échantillon et collecte des données

Les activités de collecte se sont déroulées auprès des employés et employées du Service de planification et d'aménagement du territoire (directeur, chefs de division, chefs de section, chargés de projets). Lors de la première étape, la chercheuse principale a rencontré la haute direction du Service (directeur et chefs de division) afin de recueillir les informations sur le projet d'observatoire urbain (fiche de projet, résolution municipale, notes de rencontres, etc.). Cette étape visait à analyser la documentation officielle dudit projet.

Ensuite, des entrevues ont été réalisées avec tous les cadres des équipes de planification et d'aménagement du territoire; de permis et certificats; et de géomatique. Ces derniers ont été rencontrés sur les lieux de leur travail, dans le cadre d'entrevues semi-dirigées dont la durée moyenne était d'une trentaine de minutes. Les 10 cadres ont répondu à près de 30 questions qui portaient sur la connaissance et l'appropriation du projet d'observatoire urbain ainsi que sur les pratiques en matière de suivi et de monitoring dans chacun de leur service. Le tableau 2 présente des extraits du questionnaire utilisé pour cette portion de la collecte des données.

Cette première collecte de données visait à identifier le type de suivi qui se fait dans l'organisation, ainsi que le niveau de maîtrise du projet d'observatoire urbain. Elle a aussi permis de compléter la compréhension de la problématique et des véritables changements envisagés (Konlechner et collab., 2018; Rondeau, 2008), ainsi que d'engager les cadres dans la démarche de recherche et le projet lui-même (Prévost et Roy, 2015a).

L'information recueillie a ensuite servi à formuler l'hypothèse selon laquelle le présent projet d'observatoire urbain consiste, en fait, à transformer les SI et les SIG existants pour en faire des outils technologiques plus intégrés et mieux ciblés comportant des fonctions de SIGéo en supplément (Baltzan, 2018).

Connaissance et appropriation de l'observatoire urbain	Pratiques en matière de suivi au sein du service	Pratiques en matière de monitoring au sein du service
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que l'observatoire urbain?</li> <li>• Quel est son but?</li> <li>• Comment pensez-vous l'utiliser à court terme?</li> <li>• En quoi pourrait-il vous être utile?</li> <li>• Avez-vous des suggestions pour le bonifier?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produisez-vous un ou des bilans? Si oui, à quelle fréquence?</li> <li>• Quels sont les sujets de ce bilan?</li> <li>• Qui est responsable de la production de ce bilan pour votre service, votre division ou votre section?</li> <li>• Combien d'heures exige la production de ce bilan?</li> <li>• À quoi sert ce bilan et à qui est-il destiné? Comment est-il diffusé?</li> <li>• Contient-il des indicateurs? Si oui, comment les indicateurs ont-ils été déterminés?</li> <li>• Quelles sources de données sont utilisées pour produire le bilan?</li> <li>• Est-ce des données internes?</li> <li>• Quelle est la fiabilité de ces données?</li> <li>• Souhaitez-vous revoir ce bilan (contenu, fréquence, forme, etc.)? Si oui, pourquoi? Si oui, quels sont les défis et obstacles?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites-vous du monitoring?</li> <li>• Si oui, depuis combien de temps?</li> <li>• Combien de temps et de ressources y allouez-vous?</li> <li>• Quel niveau de décision vise ce monitoring : opérationnel, tactique ou stratégique?</li> <li>• Quels sont les sujets, données et indicateurs utilisés?</li> <li>• Si non, pourquoi (défis, barrières, etc.)?</li> <li>• Avez-vous déjà envisagé de mettre en place du monitoring? Pourquoi?</li> <li>• Quels sont les sujets que vous aimeriez suivre ou monitorer?</li> <li>• Considérez-vous avoir les outils et ressources pour mettre en place ce suivi?</li> <li>• Quels sont les défis rencontrés pour chacun des sujets identifiés ci-dessus?</li> </ul>

Tableau 2 – Extraits du questionnaire d'entrevue semi-dirigée

## 2.2 Analyse des données et mise en action avec les acteurs

Concevoir et définir le projet *in situ* n'exclut pas de faire appel à différents concepts théoriques pour analyser les événements et pour voir comment les connaissances existantes sur ces sujets peuvent guider la recherche (Prévost et Roy, 2015a). De plus, une telle approche permet d'aborder le projet d'observatoire urbain dans une perspective informationnelle et en tant que SI, ce qui permet de le regarder sous l'angle du cycle de vie de l'élaboration de systèmes, dont les étapes principales sont la planification, l'analyse, la conception, l'élaboration, l'essai, la mise en œuvre et l'entretien (Baltzan, 2018; voir figure 2 ci-dessous). Puisqu'il s'agit d'une nouveauté technologique dans ce contexte, il est également souhaitable d'analyser le projet sous la loupe de la gestion du changement et des étapes qui le caractérisent en contexte organisationnel (Rondeau, 2008; Rosenbaum et collab., 2018).

En accord avec les principes de la recherche-action (Chiasson et collab., 2008; Prévost et Roy, 2015b), le protocole de recherche n'était pas précisément fixé et détaillé à l'avance. Pour structurer le travail de recherche et aider à le vulgariser aux personnes participantes, des objectifs ont été définis pour chacune de

ces étapes. À chaque étape, la recherche a été recadrée pour mieux cibler les dimensions qui auraient le plus d'impact sur la réussite du projet d'implantation d'un outil technologique de monitoring du territoire. Ainsi, d'un processus initial plutôt linéaire, la recherche s'est graduellement transformée en un processus plus itératif composé de deux boucles d'actions. En outre, ce processus a également permis de mieux préciser l'objet de recherche en fonction du contexte dans lequel il est étudié (Prévost et Roy, 2015b). Les étapes de ce processus de recherche sont illustrées à la figure 1.

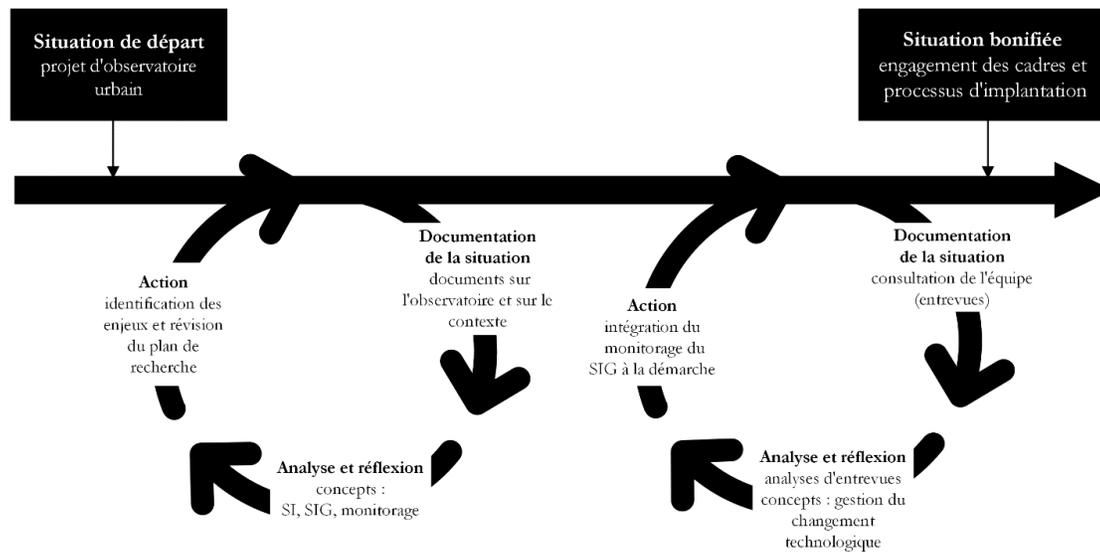


Figure 1 – Étapes et cycles d'analyse des données  
Source : Adaptée de Chiasson et collab. (2008, p. 40)

La première boucle d'actions s'intéresse à la situation de départ. Elle présente la problématique et son contexte. On y dépeint le projet municipal tel qu'il est présenté dans les documents officiels du Service. On y positionne aussi le projet au sein de l'organisation : Ville, service, besoins du service, personnes impliquées. Cette étape se conclut par la formulation d'une question de recherche.

C'est à la suite de cette étape qu'une portion des parties prenantes, soit 10 cadres du service visé, ont été rencontrées. Lors des entrevues semi-dirigées, ces derniers ont été questionnés sur les principales dimensions du projet d'observatoire urbain. Ainsi, en plus des activités de développement d'un SI, les résultats de ces entrevues ont été analysés en fonction de la connaissance du projet d'observatoire urbain, des pratiques du service en matière de bilan et de monitoring, ainsi que des besoins en monitoring. Cette seconde boucle d'actions s'est conclue par une recommandation concernant les étapes à franchir afin de poursuivre la recherche. C'est aussi à ce moment que débute « l'action » du présent projet.

### 3. Résultats et discussion

Les questions de recherche formulées étaient : Quels sont les enjeux du projet d'implantation d'un outil technologique de suivi et de monitoring du territoire de la municipalité étudiée? Comment favoriser une implantation réussie dans le contexte de la gestion municipale au Québec? Voici comment les données recueillies permettent d'y répondre.

### 3.1 Définition du projet et stratégie d'implantation

Dès l'amorce du projet, il est constaté que le projet d'observatoire urbain n'était pas aussi avancé qu'envisagé. Par exemple, il n'existait aucun document présentant le projet (p. ex., un cahier des charges), ni d'équipe de travail officielle, ni de responsable de projet dédié ou même nommé.

Dans le même sens, dès les premières discussions informelles avec des membres de l'équipe, il a été rapidement constaté que l'idée d'un observatoire ressemblait à un concept « valise » auquel on associait plusieurs éléments en lien avec les données d'urbanisme et la spatialisation de ces dernières. D'ailleurs, les extraits d'entrevues individuelles présentés dans l'encadré 1 mettent en lumière l'inégalité de compréhension du projet et l'absence d'une définition claire et partagée du projet.

**Qu'est-ce que l'observatoire urbain? Quel est son but? Comment pensez-vous l'utiliser?**

« Il existe déjà en partie. Il nous reste à le faire connaître et à le partager avec les équipes. »

« Il va nous permettre de suivre le contenu des documents de planification. »

« Il va nous servir à influencer les décideurs et à mieux cibler les programmes et services. »

« Ce sera là la place où toutes les données utiles seront regroupées. »

« Je ne sais pas c'est quoi. »

« Je ne vois pas comment je vais l'utiliser. »

« Je ne pense pas l'utiliser. »

« En quoi c'est différent de X outil qui existe déjà dans un organisme X? »

**Encadré 1 – Inégalité de compréhension du projet et absence d'une définition claire et partagée du projet**

Selon la direction, l'observatoire urbain serait un projet destiné à faire du SIGéo le principal SI du Service de planification et d'aménagement du territoire de la Ville. À cet effet, lors de la rencontre de démarrage, il a été présenté par la haute direction du Service à la chercheuse principale comme un moyen de mieux gérer et planifier l'organisation et la gestion du territoire, ainsi que comme un levier permettant d'améliorer les pratiques d'affaires du Service et de la Ville.

Or, selon la documentation disponible et les entrevues, le projet d'observatoire urbain semble avant tout découler des possibilités offertes par les nouveaux outils cartographiques de la suite logicielle développée par la firme Esri (ArcGIS, ArcMap, ArcGIS Urban) plutôt que d'un projet détaillé et planifié d'implantation d'un SIGéo. Suivant notre analyse, cette perception associée au projet limite de manière importante la compréhension approfondie des véritables enjeux d'une telle transformation à l'ère numérique. Un élément bien documenté des écrits scientifiques, plus particulièrement concernant la notion d'alignement stratégique des systèmes et technologies de l'information (Chan et collab., 2006), soit la cohérence existant entre les objectifs organisationnels et les choix technologiques faits par les directions (Pelletier et Raymond, 2023).

En représentant un ensemble d'outils informatisés, dont l'utilisation pourrait transcender les « barrières » organisationnelles et fonctionnelles habituelles et encourager le partage des informations par plusieurs groupes d'acteurs (Tsoukas et Chia, 2002), l'observatoire urbain, en tant que SIGéo, pourrait devenir le principal SI du Service de planification et d'aménagement du territoire de la municipalité. C'est ainsi qu'émerge la seconde question de notre recherche : Comment favoriser une implantation réussie dans le contexte de la gestion municipale au Québec?

D'autres discussions ont mené rapidement à un constat important : le projet d'observatoire ne comportait pas tous les éléments requis à la conception, à la planification et à l'implantation du projet dans son ensemble (Baltzan, 2018). D'ailleurs, ce constat s'est aussi retrouvé au cœur des propos recueillis auprès des différentes

personnes répondantes lors des entrevues, c'est-à-dire lors du premier cycle d'action de la recherche (voir figure 1). Pour nous, il s'agit d'un premier résultat.

Alors que ce projet de recherche visait initialement à produire un guide de monitoring du territoire (guide qui inclurait les indicateurs de performance à mettre en place), il a été rapidement constaté qu'il serait prématuré de fournir ce guide puisque certains éléments clés du projet risquaient de mettre en péril le succès de l'observatoire. Autrement dit, pour favoriser le succès de l'implantation technologique et un changement des pratiques, il valait mieux proposer des outils pour revoir le projet avec l'équipe, plutôt que de proposer un modèle trop théorique ou clé en main de monitoring du territoire. Il s'agit alors du second résultat ayant influencé le processus de la recherche.

La première étape de la recherche a donc permis de prendre un pas de recul et de mettre en lumière certaines failles du projet envisagé par l'équipe. C'est aussi pourquoi, afin de favoriser le succès futur de l'observatoire, la recherche a été recadrée autour de ce qui semble le plus critique, soit la gestion du changement technologique et ses facteurs de réussite (Rosenbaum et collab., 2018). Cela, et ce, suivant les étapes reconnues du développement des SI, soit la planification, l'analyse, la conception, l'élaboration, l'essai, la mise en œuvre et l'entretien (Baltzan, 2018). L'ensemble de ce nouveau processus destiné à encadrer le projet de SIGéo est présenté dans la figure 2.

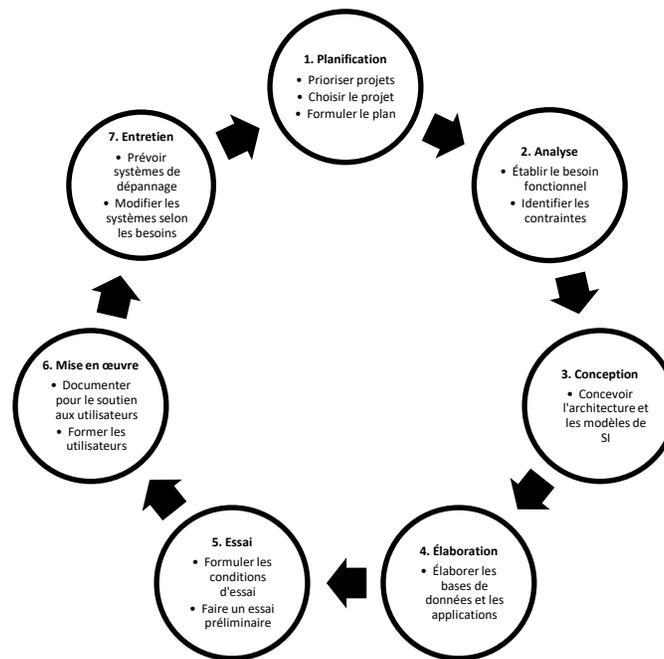


Figure 2 – Étapes du cycle de développement d'un SI  
Source : Adaptée de Baltzan (2018, p. 332)

### 3.2 Cycle de vie de l'élaboration d'un SIGéo et arrimage avec des pratiques d'affaires renouvelées

Les résultats des entrevues et la documentation ont également été analysés en fonction du processus d'implantation d'un SI, afin de répondre à la première question de recherche concernant les enjeux du projet d'implantation d'un outil technologique de suivi et de monitoring du territoire de la municipalité étudiée.

Encore une fois, les entrevues réalisées démontrent qu'il n'existe pas de définition ou de vision partagée de l'observatoire. L'absence de document officiel permet également de douter de l'appui et de la compréhension de la haute direction. Puisqu'il n'y a pas de planification officielle ou partagée par plusieurs, il n'y a pas non plus de méthodologie claire d'implantation ni de processus de correction officiel. En somme, plusieurs composantes de la première étape « Planification » sont à corriger.

Les entrevues ont également souligné les failles quant au suivi et au monitoring. Les bilans couvrent une portion des opérations, et ce, sans relation avec les niveaux tactiques et stratégiques du Service et du territoire. En d'autres termes, le projet n'est simplement pas « aligné » avec les objectifs de l'organisation (Chan et collab., 2006; Pelletier et Raymond, 2023). Il ne peut donc pas s'appuyer sur une ou des analyses de la situation. Il n'y a pas d'analyse structurée des besoins pour aider à identifier les projets prioritaires. Il n'y a pas non plus d'analyse des ressources, des obstacles et des processus pouvant alimenter la construction d'un échéancier de travail réaliste et partagé. Dans ces conditions, comment savoir ce que l'observatoire urbain doit suivre et monitorer? Ce qui doit être priorisé?

Comme illustré dans l'encadré 2, la manière de construire l'observatoire est très fragmentée. Comment peut-on le construire une brique à la fois, sans plan? Comment l'amalgame de demandes sectorielles dans un même outil technologique créera-t-il l'observatoire? Comme les écrits scientifiques le soulignent, le succès d'un projet de changement technologique repose plus sur la capacité de gestion du changement que sur le bon fonctionnement de la technologie en elle-même (Bernier et collab., 2003; Gagnon, 2008). Plus précisément, « la transformation qui doit accompagner toute implantation de nouvelle technologie n'est pas évaluée ou gérée proactivement, et ce, surtout sur le plan humain » (Gagnon et collab., 2003, cités dans Gagnon, 2008, p. 74). Le projet d'observatoire urbain est ainsi représentatif de bien d'autres projets menés dans un contexte similaire au fil du temps (Rosenbaum et collab., 2018). Bien qu'il s'inscrive dans une réorganisation du Service, cette transformation ne semble pas avoir été réfléchi de concert avec l'implantation de la technologie puisque les processus et l'organisation du travail ne semblent pas très bien arriés au projet. Cette situation reflète bien le principal problème de l'alignement stratégique des SI au sein des organisations, peu importe la nature des services ou des produits qu'elles offrent (Chan et collab., 2006; Pelletier et Raymond, 2023).

« On fait essentiellement des bilans sur les opérations, par exemple sur le nombre de dossiers traités. »  
« Dans nos bilans, il y a des données récurrentes sur les opérations, mais il n'y a pas d'indicateurs. »  
« Chacun fait son bilan avec ses données, ses tableaux et ses outils, puis envoie ça à son supérieur. »  
« La volonté politique; veulent-ils réellement être redevables et transparents? »  
« Le manque de ressources pour produire les bilans et traiter les données. »  
« Il ne faut pas faire quelque chose de trop lourd, car on ne sera pas capables de le gérer. »

**Encadré 2 – Enjeux en lien avec la production de bilans et l'intégration de monitoring aux pratiques du service**

De plus, comment faire de l'observatoire un succès, sans transformer plus en profondeur les processus et les pratiques du Service de planification et d'aménagement du territoire? Il s'agit d'un autre élément bien documenté de la gestion du changement technologique à l'ère numérique (Konlechner et collab., 2018), et où il faut éviter de procéder par demandes ponctuelles, individuelles et sectorielles, sans réfléchir aux autres impacts qui peuvent se faire sentir en dehors du service d'urbanisme lui-même.

En effet, en répondant simplement aux demandes à la pièce, le service risque de conserver les mêmes habitudes et de ne jamais rompre les silos administratifs, voire politiques qui se créent dans un tel contexte. Il ne fera que reproduire les mêmes pratiques, mais dans un nouvel outil technologique. Autrement dit, le projet

technologique risque de ne jamais engendrer les changements souhaités si des modifications ne sont pas apportées aux pratiques du service.

À cet effet, et à l'instar d'autres milieux, le cas de la municipalité étudiée illustre parfaitement l'importance d'arrimer l'implantation d'une technologie ou d'un système d'information à une révision des pratiques d'affaires. Les extraits de l'encadré 3 vont dans ce sens.

« Je ne suis pas certain de la qualité des données. »  
« Il y a parfois des informations contradictoires. »  
« Il faut améliorer nos données avant d'ajouter des indicateurs. »  
« Le manque de système pour traiter et analyser les données sera un problème. »  
« La gestion de l'information. »  
« L'harmonisation des données. »

Encadré 3 – Enjeux actuels du Service en matière de données et de gestion de l'information

### 3.3 Gestion du processus de changement technologique et facteurs critiques de réussite

Comment favoriser une implantation réussie dans le contexte de la gestion municipale au Québec? Les propos recueillis sur cet élément lors des entrevues ont mis en lumière l'importance des changements à opérer pour l'atteinte de cet objectif certes louable, mais néanmoins plus ardu qu'il n'y paraît. Les extraits de l'encadré 4 illustrent bien ce manque de constance dans les bilans, la perception que les projets sont trop complexes ou différents pour être suivis et monitorés, ainsi que le manque de rigueur dans la documentation du suivi et des résultats exprimés par les participants. Ils illustrent en outre les nombreux obstacles et les changements qui devront s'opérer dans les pratiques du Service pour favoriser le succès de l'observatoire.

« Il nous faudra avoir le temps et les ressources. Il va nous falloir une méthode éprouvée qui ne change pas continuellement et qui est adaptée à nos besoins. »  
« Il faut cibler les informations. »  
« Ça ne se mesure pas. »  
« Il faut changer les habitudes des employés. »  
« On doit être plus rigoureux et régulier. »  
« On n'a pas le bon outil. Il faut trouver LE bon outil. »  
« La complexité des données. »

Encadré 4 – Enjeux actuels en lien avec l'implantation d'un SIGéo et la gestion du changement

Malgré le fait que l'observatoire ne soit pas présenté comme tel, est-ce que les étapes de la gestion du changement sont respectées? Est-ce que les facteurs critiques de réussite sont présents?

En réponse à notre seconde question de recherche, qui vise les facteurs critiques de réussite relatifs à une implantation dite « réussie » dans le contexte de la gestion municipale au Québec, nos résultats mettent en évidence plusieurs éléments bien documentés en la matière (Gagnon, 2008; Konlechner et collab., 2018; Rondeau, 2008).

D'abord, aucun sentiment d'urgence n'est créé autour de ce projet (Santos et collab., 2022). Puisqu'il n'y a pas d'équipe de projet, il n'y a pas non plus de coalition puissante autour de l'observatoire urbain. Les entrevues ont également montré que l'observatoire n'est pas présenté en fonction de la vision future du Service. Alors que la vision d'avenir du Service a été présentée lors de la réorganisation organisationnelle,

la vision de l'observatoire n'est pas claire et s'articule principalement, à ce moment-là, autour des fonctionnalités d'un logiciel. Certains employés ont été invités à contribuer à l'observatoire en l'alimentant de commandes. Par contre, il n'y a pas de stratégie pour inciter l'ensemble de l'équipe ou une section à l'action en fonction de ce projet. L'idée de miser sur des projets individuels répond à l'objectif de gains éclairs (*quick wins*). Ainsi, la manière d'arrimer ce projet n'est pas optimale, car elle ne permettra pas de consolider le succès pour plus de changement ni de favoriser une nouvelle culture, pourtant essentielle dans un tel contexte (Bernier et collab., 2003; Rosenbaum et collab., 2018).

Cela dit, une stratégie en trois temps a été présentée oralement par la direction du Service à la chercheuse principale. Elle vise d'abord les besoins internes, les autres services et, ensuite, la population. Elle pourrait favoriser le succès à court terme et aider à (re)démarrer sur des bases solides. Par contre, la première étape des trois cycles de transformation anticipés est encore très fragile. En ajoutant des couches d'informations, on risque d'épuiser inutilement l'équipe technique ou de ne pas agir avec efficacité. En d'autres mots, on doit éviter de construire un observatoire sur des données erronées ou peu fiables, car cela pourrait notamment engendrer une mauvaise prise de décision non seulement dans l'immédiat, mais également dans l'avenir quant au déploiement technologique à la Ville. Conséquemment, il importe de revenir aux fondements du projet lui-même, notamment afin de mieux le définir, le planifier et le communiquer, si l'on souhaite maximiser les impacts du changement à court et long terme. Les entrevues avec l'équipe de gestion démontrent d'ailleurs l'importance d'analyser le volet « données » et gestion des technologies et processus du système.

Même si le projet d'observatoire souhaite répondre aux besoins de nouvelles pratiques et rompre avec la gestion en silos, la manière dont il est amorcé (par commandes ponctuelles et sectorielles) limite le potentiel de changement et d'innovation à long terme. C'est aussi pourquoi il vaut mieux ancrer le projet dans la vision future souhaitée du Service et montrer comment celui-ci permettra de poursuivre l'amélioration des pratiques d'affaires. L'implication des usagers dans l'élaboration du projet doit se poursuivre. Enfin, il faut revoir la communication et le type d'implication des employés et employées, afin d'améliorer la motivation et la compréhension de ces derniers par rapport à l'observatoire.

### 3.4 Un processus d'implantation révisé

Pour favoriser le succès du projet, nos résultats mettent en évidence le besoin d'avoir un processus d'implantation arrimant la gestion du changement à l'implantation d'un SIGéo tel que celui de l'observatoire. Ce faisant, la démarche s'inspire également de la méthodologie de recherche-action, qui vise justement le changement dans les pratiques (Chiasson et collab., 2008; Prévost et Roy, 2015b).

Les étapes peuvent se chevaucher, se compléter ou s'itérer pour demeurer flexibles et agiles. En effet, il faut garder en tête qu'il vaut mieux revenir en arrière plus tôt que tard, car plus on tarde à cesser un projet ou corriger un problème, plus cela sera coûteux. Pour identifier ces moments, il importe d'implanter un monitoring avec des indicateurs de performance. Autrement dit, avant de monitorer le territoire, on doit apprendre à monitorer le SI lui-même, d'où l'utilité de mobiliser le cycle de développement d'un système d'information (voir figure 2).

Plus précisément, lors des étapes 1 et 2 (planification et analyse) du cycle, il faut définir l'observatoire en priorisant les volets à élaborer en premier (en fonction d'une analyse stratégique de l'organisation), en fixant sa portée et en formulant un plan. Afin d'engager les équipes, il vaut mieux communiquer adéquatement le projet dès cette étape. Ensuite, les équipes peuvent s'attarder aux étapes 3 et 4 (conception et élaboration), plus techniques.

C'est notamment à ce moment que l'analyse de la qualité des données et des processus de traitement est élaborée plus en détail. Afin de favoriser des gains éclairés, le plan initial prévoyant de réaliser un volet à la fois avec les données internes, mais à la condition que le séquençage des volets soit stratégique et qu'un monitoring de leur implantation soit réalisé afin d'enrichir les phases subséquentes. Une fois les premiers volets développés, il faut le tester en fonction des conditions d'essai qui auront été préalablement fixées. C'est la phase d'essai (étape 5).

Une fois la phase d'essai concluante, le projet peut entrer dans la phase de mise en œuvre (étape 6) et de son entretien subséquent (étape 7). À chacun des essais et de la mise en œuvre d'un volet, une attention particulière doit être portée à l'appropriation et à l'appropriabilité par les utilisateurs. De plus, les impacts du projet sur les processus et sur l'organisation du travail doivent être analysés. La réalisation d'un guide (ou de fiches) de formation pour les futurs usagers peut s'avérer fort utile, en plus de soutenir la réflexion des gestionnaires quant à la relation entre le SIGéo lui-même, la structure fonctionnelle et la culture organisationnelle. Cela contribue en outre à l'institutionnalisation des nouvelles pratiques managériales issues de ce processus (Santos et collab., 2022).

Une fois que le changement technologique et l'intégration des pratiques de monitoring seront suffisamment intégrés à l'organisation, le Service pourra intégrer un second changement majeur pour l'organisme : l'intégration d'un monitoring du territoire.

Partant de ces considérations, les résultats de la recherche permettent maintenant d'identifier six actions clés pour construire une base solide d'un tel projet dans le contexte de la gestion municipale, soit :

1. Comprendre l'observatoire urbain comme un projet de changement technologique et de système d'information;
2. Préciser le projet;
3. Communiquer adéquatement le projet;
4. Monitorer les premières phases;
5. Alimenter les premières phases avec les résultats d'un diagnostic du monitoring pour le Service;
6. Orienter le monitoring du territoire sur les pratiques d'affaires et sur la création de valeur.

#### **4. Recommandations**

Directement issues de l'observation empirique et de la participation active de la chercheuse principale (Lalonde, 2013), les actions énoncées ci-dessus deviennent également des sources importantes de recommandations plus ciblées pour les milieux de la pratique qui vivent des situations similaires – et fréquentes – à l'ère numérique.

##### **4.1 Vision, planification et communication (étapes 1 à 3)**

Pour favoriser le succès de l'implantation d'un SIGéo, il importe de définir la vision, les objectifs et la portée du projet à court, moyen et long terme, et ce, avant de lancer officiellement le projet. Une fois cette étape franchie, il faudra bien communiquer cette vision. L'équipe devra définir les activités à réaliser, les projets prioritaires et la méthodologie de mise en œuvre. Il faut absolument que la mise en œuvre comprenne un processus de suivi qui considère la possibilité de correction et d'interruption. Ce processus doit intégrer des indicateurs qui mesurent l'atteinte des objectifs du projet. C'est ici que l'administration municipale et les acteurs impliqués créent le « climat » adéquat aux changements envisagés (Santos et collab., 2022).

#### 4.2 Monitoring de l'outil et adéquation aux besoins (étapes 4 et 5)

Avant de démarrer le projet, il faut évaluer les besoins en remontant aux sources : ressources humaines, technologiques, financières et temporelles. Une seconde vague d'analyse sur la mise en œuvre du projet peut également être réalisée avec l'équipe d'utilisateurs. Lors de cette analyse, l'équipe évaluerait les besoins et tente de les hiérarchiser. À ce moment, on précise les objectifs d'utilisation et définit les outils permettant de suivre l'évolution du cycle de vie du nouveau système. Une fois les besoins établis, il importe de préciser ce qui est souhaité comme « activités » à réaliser. Suivant Santos et ses collègues (2022), c'est alors le moment de l'engagement et de la mobilisation des parties prenantes au sein de l'organisation.

#### 4.3 Identification des dimensions clés (étapes 1 à 6)

Il faut considérer en continu trois dimensions interreliées : les ressources humaines, la technologie et la gestion (Baltzan, 2018; Pelletier et Raymond, 2023). Dans le cas présent, le temps et les budgets n'ont pas été clairement exprimés lors des rencontres, mais ils pourraient devenir aussi – voire plus – importants dans un autre contexte. Chaque dimension réfère à de grands objectifs qui peuvent être mesurés et suivis avec des indicateurs. Il n'est pas possible de faire une liste exhaustive et précise des objectifs puisque la définition reste à construire, de même que les objectifs stratégiques autant qu'opérationnels en matière technologique varient d'une organisation à une autre (Chan et collab., 2006). Les dimensions tout comme les objectifs doivent ainsi être revus et corrigés avec l'équipe de gestion du projet une fois le projet mieux défini. Les objectifs pourraient également varier au cours du cycle de développement. C'est pourquoi des processus doivent être prévus pour déterminer les moments de révision d'objectifs. Enfin, c'est ici que sont consolidés les gains plus concrets du projet réalisé et, conséquemment, que l'on assure la « durabilité du changement » dans le temps (Santos et collab., 2022).

#### 4.4 Importance des données préliminaires pour orienter la suite

Pour que les SI, SIG et SIGéo de la suite ArcGIS deviennent un réel système intégré de gestion et d'information, il faut les concevoir ainsi. Outre les fonctionnalités techniques elles-mêmes, on doit réfléchir aux données, aux informations et aux décisions qui seront supportées par ces systèmes. Il importe alors de regarder les données, leur entreposage, leur traitement, les interfaces, etc. Tout ceci doit être fait en fonction d'une définition du projet (objectifs, besoins, activités, caractéristiques) et d'une analyse de la situation (évaluation des ressources et des besoins), en cohérence avec les objectifs plus stratégiques de l'organisation (Pelletier et Raymond, 2023).

#### 4.5 Un processus d'ajustement itératif et mieux aligné

On doit aussi prévoir un processus de suivi pour s'assurer que l'on atteint les objectifs et que l'on corrige et ajuste lorsque nécessaire. Le suivi doit être rigoureux, sans alourdir inutilement le projet. Il faut identifier les moments de rétroaction et couvrir les thèmes clés. Des indicateurs simples peuvent servir à valider rapidement l'atteinte des objectifs du projet (Baltzan, 2018). Par exemple, si l'utilisation diminue, il faut penser à rencontrer les usagers pour savoir ce qui cloche. Est-ce une désuétude des données, une modification aux outils technologiques, une redondance dans les processus, autre chose qui se situe ailleurs que dans le service initialement concerné? Autrement dit, les indicateurs doivent être conjugués à un processus d'ajustement continu des éléments technologiques, mais également organisationnels et managériaux (Chan et collab., 2006; Pelletier et Raymond, 2023).

Lorsqu'un indicateur signale une perte d'atteinte des objectifs, il faut enclencher le processus qui permet d'identifier le problème et trouver une solution (Baltzan, 2018). Ce processus peut prendre la forme du cycle circulaire et itératif présenté précédemment (voir figure 1). Ainsi, il faudra répéter les boucles et les cycles

d'actions jusqu'à ce que les parties prenantes trouvent une solution qui leur convient. Une fois ces étapes accomplies, on pourra entamer un nouveau cycle de changement qui viendra s'ajouter à la suite des autres, dans un enchaînement continu et agile de transformation organisationnelle à l'ère numérique (Konlechner et collab., 2018).

## 5. Contributions, limites et pistes de recherche

Sur le plan pratique, la recherche réalisée propose un guide de bonnes pratiques qui vise à maximiser les retombées d'un observatoire urbain sur l'innovation et le changement de pratiques dans un service d'urbanisme comme il en existe dans différentes régions du Québec. Ce guide est le premier jet d'un processus qui doit se poursuivre au cours des prochaines années. Il n'est certes pas complet, mais il propose une base solide de discussions pour les prochaines étapes de l'observatoire ainsi que pour l'appropriation du projet par l'équipe de direction du service étudié, laquelle pourra, au fil des apprentissages, bonifier le guide afin d'aider d'autres municipalités qui voudraient s'en inspirer.

Plus précisément, l'expérience de la municipalité étudiée met en évidence l'importance des facteurs clés de réussite concernant les SI (Balzan, 2018). Parmi ceux-ci, notons la nécessité d'assurer un alignement stratégique entre les outils de planification, les outils opérationnels et le processus décisionnel. Il est aussi essentiel de formaliser les processus qui permettront de déclencher la révision des documents de planification, des objectifs et des indicateurs au moment opportun.

C'est aussi pourquoi, bien que la sensibilisation semble amorcée au niveau supérieur (voir encadré 5), nous nous permettons une dernière recommandation, cette fois plus politique : Afin de mieux soutenir les municipalités, le gouvernement aurait tout avantage à miser lui aussi sur un processus itératif qui inclut des mécanismes de rétroaction et qui favorise une communication efficace entre les municipalités et les instances supérieures.

À la fin du printemps 2023, le gouvernement du Québec adoptait le projet de loi n° 16 *Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions*, en cohérence avec la nouvelle *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* (rendue publique en juin 2022) et son *Plan de mise en œuvre 2023-2027*. Ces nouvelles dispositions légales permettront notamment d'implanter un système de monitoring en aménagement. Un communiqué publié en juin 2023 par le cabinet de la ministre des Affaires municipales mentionnait d'ailleurs :

« Comme il n'existe pas de tel outil actuellement, il est difficile de mesurer l'efficacité des politiques d'aménagement à l'aide de données probantes. Des indicateurs et des cibles définies aideront donc les municipalités et les MRC à prévoir une planification plus performante. » (Cabinet de la ministre des Affaires municipales, 2023, paragr. 2)

### Encadré 5 – Des actions gouvernementales en phase avec les constats de cette recherche

Sur le plan théorique, la réalité du terrain a fait en sorte que nous avons dû réorienter de manière importante la démarche de même que les objectifs initialement formulés pour la recherche. Ce faisant, nos résultats, d'abord descriptifs, contribuent aux connaissances en mettant empiriquement en relief des attitudes et des comportements de gestion trop fréquents en matière d'adoption et de changement technologiques. Ils enrichissent ainsi le domaine de la gestion de l'urbanisme en contexte municipal, et ce, à partir de connaissances existantes dans d'autres milieux industriels ou privés.

Ensuite, la synthèse et l'analyse de ces éléments descriptifs mènent à l'élaboration de six actions clés pour construire une base solide d'un tel projet dans le contexte de la gestion municipale. Ces actions permettent

à leur tour d'énoncer des recommandations non seulement fondées sur des données probantes, mais également obtenues à partir d'une approche méthodologique flexible et appropriée aux phénomènes complexes de la gestion à l'ère numérique.

Cela dit, malgré tout son intérêt, la question concernant le monitoring à partir d'indicateurs clés reste donc entière. C'est aussi pourquoi il serait pertinent de réaliser une troisième boucle d'itérations afin de poursuivre la recherche à partir des objectifs initiaux du projet. À terme, ce premier tour de roue réalisé par les chercheuses devra se poursuivre avec la validation des résultats auprès des personnes rencontrées, ainsi qu'avec l'identification plus précise des éléments pouvant faire l'objet d'un prochain cycle. D'autant plus que, sur le terrain de l'organisation, des signes démontrent que les rencontres et discussions ont déjà amélioré la compréhension du projet d'observatoire urbain chez plusieurs cadres de l'équipe. Un des premiers objectifs de la recherche-action est donc atteint. En effet, même si le guide proposé se veut un premier pas, l'amorce d'une réflexion chez les cadres a déjà favorisé du changement, ainsi qu'une amélioration des pratiques qui démontrent l'importance du processus réalisé ici.

Enfin, dans le contexte du projet de loi n° 16, il serait d'autant plus intéressant que d'autres municipalités réalisent et diffusent ce type de démarche, notamment afin que l'on comprenne encore mieux les défis en monitoring dans les diverses organisations municipales. La reprise de cette recherche dans d'autres municipalités viendrait également bonifier notre projet de recherche, dont l'une des contraintes était assurément le temps que nous pouvions y consacrer. Pourrions-nous y observer les mêmes résultats dans de plus petites équipes? Qu'en est-il lorsque le service de la géomatique se trouve attaché à un autre service que l'urbanisme?

## Conclusion

Pour analyser le projet d'observatoire urbain, il a été comparé au cycle de développement d'un SI. Il a également été regardé sous l'angle de la gestion du changement technologique. L'idée de cette analyse était d'identifier les facteurs qui peuvent favoriser la réussite ou lui nuire. Pour ce faire, une stratégie de recherche par étude de cas unique a été mobilisée. Appuyés sur les principes de la recherche-action et de la participation observante (Lalonde, 2013), les résultats ont été obtenus grâce à l'enchaînement des cycles d'observation, d'analyse, d'action et de réflexion (Prévost et Roy, 2015a). Bien que limité dans le temps et contraint par les disponibilités des participants, le premier cycle réalisé dans le cadre de cette recherche a permis de dégager des apprentissages et des connaissances suffisamment riches pour faire l'objet d'un premier texte.

## NOTE

- 1 Pour de plus amples détails sur la suite de logiciels et systèmes d'information géographique ArcGIS d'Esri : <https://www.esri.com/fr-fr/arcgis/products/arcgis-online/overview> ou <https://www.youtube.com/watch?v=ScuSibogDpA&t=2s>

## RÉFÉRENCES

- Académie de la transformation numérique (ATN). (2021). *Les services gouvernementaux en ligne et l'identité numérique*. Université Laval. <https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/les-services-gouvernementaux-en-ligne-et-lidentite-numerique-2021>
- Baltzan, P. (2018). *Gestion des technologies d'affaires*. Chenelière Éducation.
- Bernier, C., Bareil, C. et Rondeau, A. (2003). Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux. *Gestion*, 27(4), 24-33. <https://10.3917/riges.274.0024>

- Cabinet de la ministre des Affaires municipales. (2023, 1<sup>er</sup> juin). *Adoption du projet de loi 16 – Aménagement et urbanisme : le gouvernement pose un geste historique pour transformer notre façon d’habiter notre territoire* [Communiqué]. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/adoption-du-projet-de-loi-16-amenagement-et-urbanisme-le-gouvernement-pose-un-geste-historique-pour-transformer-notre-facon-dhabiter-notre-territoire-48380>
- Chan, Y., Sabherwal, R. et Thatcher, J. B. (2006). Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 27-47. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2005.861804>
- Chiasson, M., Germonprez, M. et Mathiassen, L. (2008). Pluralist action research: A review of the information systems literature. *Information Systems Journal*, 19(1), 31-54, 1350-1917. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00297.x>
- Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ). (2000). *Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/50544?docref=X7slUubRpCmtjQapFLQs3g>.
- Gagnon, Y.-C. (2008). Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique. *Télescope*, 14(3), 73-88. [https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_Gagnon.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Gagnon.pdf)
- Gagnon, Y.-C., Bourgeault, M. et Fortier, I. (2003). *L'étude de cinq cas d'implantation technologique : constats et défis* [Rapport de recherche]. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor, ENAP.
- Konlechner, S., Müller, B. et Güttel, W. H. (2018). A dynamic capabilities perspective on managing technological change: A review, framework and research agenda. *International Journal of Technology Management*, 76(3-4), 188-213. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:21723981>
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32. <https://doi.org/10.7202/1084620ar>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). (2024). *Indicateurs et monitoring du guide La prise de décision en urbanisme*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/habitation-territoire/amenagement-developpement-territoires/amenagement-territoire/guide-prise-decision-urbanisme/planification/indicateurs-monitoring>
- Pelletier, C. et Raymond, L. (2023). Investigating the strategic IT alignment process with a dynamic capabilities view: A multiple case study. *Information & Management (forthcoming)*, 103819. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103819>
- Prévost, P. et Roy, M. (2015a). *Les approches qualitatives en gestion*. PUM.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015b). La recherche-action. Dans P. Prévost et M. Roy, *Les approches qualitatives en gestion* (p. 107-134). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 1-12, 1203-3294. <https://infdrh.files.wordpress.com/2020/05/ecc81volution-de-changement.pdf>
- Rosenbaum, D., More, E. et Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Santos, E., Queiroz, M., Borini, F. M., Carvalho, D. et Dutra, J. S. (2022). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – A multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 47-63. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0063>
- Tsoukas, H. et Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.

## NOTES D'ACTUALITÉ

Que nous propose la récente modernisation de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* du Québec?François Fortin<sup>a</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1813>

C'est en juin 2023 que le gouvernement du Québec a adopté sa modernisation de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (chap. A-19.1) (ci-après, « LAU »). C'est à travers le projet de loi n° 16 *Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions* (Québec, 2023) que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH, 2023) a présenté la plus grande refonte en aménagement du territoire et en urbanisme depuis l'adoption de la LAU en 1979. Rappelons que cette loi établit le cadre à l'intérieur duquel les acteurs du monde municipal (les municipalités régionales de comté [MRC] et les municipalités locales au premier plan) doivent naviguer afin de réguler l'utilisation du territoire et la planification de celui-ci.

Ces modifications à la LAU auront donc un impact sur l'ensemble de la population québécoise. Elles éclaircissent les finalités que doit viser la planification territoriale au Québec; touchent au contenu des schémas d'aménagement et de développement (SAD) et des plans d'urbanisme; établissent un nouveau régime de mise à jour des documents de planification des municipalités et des MRC; mettent en place un système de monitoring et de bilan de la planification québécoise; et introduisent des outils inédits aux professionnels et d'autres changements dont il sera question dans ces notes d'actualité.

## 1. Contexte

Dire que cette modernisation était attendue est un euphémisme. Depuis l'adoption de la LAU en 1979, c'est la première fois qu'un gouvernement entreprend une révision d'une telle ampleur. Il était grand temps que la loi qui encadre l'aménagement du territoire et l'urbanisme au Québec soit rajeunie et qu'y soient intégrés des enjeux d'actualité.

Les intervenants du monde de l'aménagement et de l'urbanisme voient en général d'un bon œil le résultat de ce chantier majeur. L'ajout d'éléments de contenu qui abordent les enjeux de développement durable a été très bien accueilli et est pertinent.

C'est plutôt lorsqu'on s'attarde aux détails que les déceptions ressortent. Déceptions qui se résument assez bien par l'expression « manque d'audace ». L'Ordre des urbanistes du Québec (2023) déclarait, le 21 mars 2023, que le document législatif « mériterait d'être bonifié afin de répondre davantage aux attentes du milieu de l'aménagement et de la population, ainsi qu'au niveau d'ambition exprimé dans la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire » (paragr. 2). L'organisme Vivre

<sup>a</sup> Auxiliaire de recherche, OTERAUD (l'Observatoire des territoires, de l'aménagement, de l'urbanisme et développement), Université du Québec à Chicoutimi

en ville (2023) allait dans le même sens en affirmant, le 19 avril 2023 : « [...] bien que cette révision soit très attendue, les changements proposés manquent de force, d'amplitude et de profondeur » (paragr. 3).

C'est donc dans ce contexte qu'on replacera les différents éléments présentés dans les paragraphes qui suivent. Ils prendront la forme d'une visite critique des modifications apportées à la LAU par l'adoption du projet de loi n° 16 le 1<sup>er</sup> juin 2023, puis entré en vigueur le même jour.

## 2. Grands principes

Tout d'abord, rappelons que cette modernisation de la LAU est réalisée dans la foulée des travaux sur l'élaboration et l'adoption de la toute première Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire (ci-après, « PNAAT ») (MAMH et MCC, 2022). Sa publication en grande pompe en juin 2022 à la suite d'un grand exercice de consultation publique a atteint plusieurs milliers d'acteurs institutionnels, citoyens et autres représentants de la société civile. La PNAAT fait désormais partie intégrante de la nouvelle version de la LAU. On la retrouve au chapitre 1.0.3.

### *Ajout d'un préambule à la LAU*

Une addition majeure dans le nouveau texte de la LAU est l'introduction d'un préambule qui vise à préciser un socle de valeurs et de principes sur lesquels reposeront les interprétations ultérieures de la Loi. On y indique que le territoire fait partie de notre patrimoine et de notre identité en tant que Québécois, que l'on doit le protéger et le mettre en valeur au bénéfice des générations futures. On y rappelle le caractère permanent des interventions humaines, et que l'aménagement du territoire et l'urbanisme sont essentiels pour créer des milieux de vie en phase avec leur environnement. Finalement, on vient y réaffirmer la planification comme une responsabilité partagée par les différents paliers décisionnels, qui ont chacun leur champ d'action bien défini et dont les actes doivent être réalisés dans une perspective de cohérence et viser l'intérêt collectif.

### *Objectifs*

Dans le but de renforcer la vision exprimée dans le préambule, un élément supplémentaire est ajouté au début du texte législatif, soit une série d'objectifs sur lesquels est basé le nouveau régime d'aménagement et d'urbanisme modernisé. L'objectif ultime de ce régime est de « favoriser un aménagement réfléchi et durable du territoire » (LAU, art. 0.1, paragr. 1). On parle ensuite dans les autres objectifs de partage de responsabilités, de cohérence, de l'importance des documents de planification, d'outils d'urbanisme polyvalents qui répondent aux besoins municipaux et, finalement, est introduite la notion du monitoring (LAU, art. 0.1).

### *Finalités*

Il faut également mentionner l'ajout dans la LAU des finalités que doit viser la planification territoriale. C'est une liste de 13 idées (LAU, art. 2.2.1) qui précise « les enjeux auxquels doivent chercher à répondre [les] documents de planification » (MAMH, 2023, p. 11). Ces ajouts très pertinents mettent de l'avant des enjeux actuels et ambitieux dans le contexte récent de l'aménagement du territoire québécois, tels que la lutte et l'adaptation aux changements climatiques, la mobilité durable, la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et paysager, la gestion durable et intégrée des ressources en eau, etc.

L'intérêt de ces nouveaux éléments tient à ce qu'ils ancrent toute la discipline de l'aménagement du territoire dans un modèle clair et qui pointe dans la bonne direction, soit celui de la prise en compte des défis qui nous attendent (crise climatique, transition énergétique, etc.). Or, cette vision dresse-t-elle un portrait réaliste des capacités et des priorités du gouvernement en place, celui-là même qui l'a mise de l'avant? C'est une question à garder en tête à mesure qu'elle se déploiera au cours des prochaines années.

### 3. Remaniement des pouvoirs ministériels

C'est à propos du remaniement des pouvoirs ministériels que l'on retrouve les modifications à la fois les plus intéressantes et significatives du point de vue du changement de paradigme dans l'aménagement et l'urbanisme québécois.

En effet, le gouvernement touche ici le cœur de la mise en action de la planification territoriale telle qu'elle est envisagée depuis son avènement en 1979, soit le cycle de vie des documents de planification. Ce n'est un secret pour personne que l'obligation de révision des documents de planification tous les cinq ans n'était ni réaliste ni même souhaitable. Cela plaçait sous pression les administrations municipales et les maintenait dans un processus constant de révision d'une lourdeur parfois handicapante.

C'est pourquoi la disparition de cette obligation a reçu un accueil favorable. Dans le nouveau texte de loi, un autre mécanisme la remplace, soit le pouvoir des « demandes ministérielles ». Ce pouvoir donne la possibilité à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation de demander à une autorité municipale de réviser ou de modifier son Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) ou son SAD (LAU, art. 53.12 et 57.9). Pour une demande de modification, ce pouvoir est toutefois clairement balisé par l'ajout de trois motifs qui limitent son utilisation :

- 1) pour assurer, à la suite de l'adoption de nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT), sa conformité à celles-ci;
- 2) en réponse à un bilan quadriennal insatisfaisant (en lien avec le système de monitoring);
- 3) pour améliorer la sécurité publique (LAU, art. 53.12).

Pour une demande de révision, le troisième motif n'est pas relié à l'amélioration de la sécurité publique, mais plutôt aux cas où la plus récente version d'un document de planification daterait de plus de 12 ans (LAU, art. 57.9).

Les délais accordés aux autorités municipales pour adopter une modification afin de donner suite à une demande ministérielle passent de trois à six mois (LAU, art. 53.12, al. 3). Les délais pour adopter un règlement qui révisé un PMAD ou un SAD sont, quant à eux, fixés à trois ans (LAU, art. 57.9, al. 3). Dans le cas d'un défaut de respecter le délai associé à une demande de modification, le gouvernement pourrait se substituer à l'organisme municipal et adopter la modification à sa place, ainsi que toute mesure de contrôle intérimaire qu'il estimerait appropriée (LAU, art. 53.12, al. 7).

Ces changements majeurs viennent réaffirmer la position du MAMH dans la planification locale et régionale. S'il est vrai qu'ils enlèvent le fardeau de la révision automatique tous les cinq ans, ils introduisent en revanche un pouvoir, certes balisé, mais important pour la ministre, qui pourra exercer un encadrement plus serré de la planification territoriale québécoise. Comment sera-t-il utilisé? À quelle fréquence? Comment le milieu municipal recevra-t-il cette utilisation? Est-ce qu'il a la capacité matérielle, financière, etc., de satisfaire à de telles demandes? Autant de questions auxquelles nous ne pourrions répondre qu'au terme de la mise en application de ces nouveaux mécanismes.

#### 4. Mise en place d'un système de monitoring

Une innovation majeure dans la LAU est l'intégration du principe du monitoring de l'aménagement du territoire québécois (LAU, art. 73). C'est une des modifications qui ont été très bien accueillies par les intervenants du milieu en raison de sa pertinence et parce qu'il était plus que temps que l'on réfléchisse aux effets de la planification sur le territoire québécois.

Ce monitoring se déploiera selon plusieurs échelles et par l'entremise de différents mécanismes. Tout d'abord, il y aura une échelle d'évaluation nationale et une autre régionale et métropolitaine.

##### *Échelle nationale*

Le résultat du suivi à l'échelle nationale passera par la publication d'un bilan par la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation. Ce bilan sera produit à l'aide d'indicateurs nationaux, à dévoiler, dont le MAMH assurera le suivi. Ainsi, tous les quatre ans, un bilan sera déposé et permettra à l'ensemble des acteurs d'être témoins des actions réalisées durant cet intervalle en aménagement du territoire au Québec (LAU, art. 74).

##### *Échelle régionale et métropolitaine*

À l'échelle régionale et métropolitaine, le suivi d'une série d'indicateurs, dits stratégiques, est réservé aux MRC et aux communautés métropolitaines. Ces indicateurs seront les mêmes pour tout le Québec et seront associés aux OGAT. Chaque organisme municipal pourra toutefois établir des cibles propres à sa réalité territoriale pour chacun de ces indicateurs.

À cette échelle, les organismes municipaux détermineront également un ensemble d'indicateurs dont ils auront la responsabilité du développement et du suivi. Ils devront assigner au moins un indicateur par OGAT. Finalement, toute MRC ou toute communauté métropolitaine pourra également définir d'autres indicateurs, dits facultatifs, qui pourront porter sur n'importe quel enjeu d'importance pour cet organisme et en établir les cibles associées.

On parle donc ici d'un assez grand bouleversement à la façon dont seront rédigés les futurs documents de planification. La majorité des objectifs et orientations choisis par chaque MRC et par chaque communauté métropolitaine devront être déterminés de façon à pouvoir être associés à des indicateurs et des cibles, tout en visant la conformité avec les OGAT.

#### 5. Documents de planification

En plus des changements apportés aux délais de révision des documents de planification, d'autres modifications à ces documents sont introduites dans la nouvelle mouture de la LAU.

##### *Schémas d'aménagement et de développement (SAD)*

Pour les SAD, on ajoute l'exigence de décrire l'interrelation qui existe entre le SAD d'une MRC et tous les documents de planification qu'elle doit produire légalement. On parle ici précisément des schémas de couverture de risques en sécurité incendie (SCRSI), des Plans régionaux des milieux humides et hydriques (PRMHH) et des Plans de gestion des matières résiduelles (PGMR) (LAU, art. 5, al. 4).

Cette exigence permet donc d'affirmer que le SAD est le point de convergence de toute la planification territoriale régionale et assurera une certaine cohérence du contenu de chacun de ces documents les uns par rapport aux autres. Cela est très intéressant et améliorera sans aucun doute la cohésion de la planification des MRC.

Encore au sujet des SAD, de nouveaux éléments de contenu obligatoire s'ajoutent (LAU, art. 5). Les MRC devront dorénavant identifier les parties des périmètres d'urbanisation qui doivent faire l'objet d'une consolidation prioritaire; planifier l'organisation du transport de façon intégrée; décrire les besoins en matière d'habitation; et planifier l'aménagement du territoire en compatibilité avec la gestion intégrée de la ressource en eau.

Dans le même ordre d'idées, deux éléments de contenu facultatif passent au contenu obligatoire, soit : déterminer les densités d'occupation du sol à l'intérieur des périmètres d'urbanisation et identifier les sources de contraintes anthropiques. Le reste du contenu facultatif est retiré de la Loi, ce qui a peu d'impact, étant donné que les MRC et les communautés métropolitaines conservent la liberté d'ajouter du contenu supplémentaire selon leurs aspirations.

Le contenu obligatoire du document complémentaire est également réduit, mais sa portée est étendue à tous les règlements d'urbanisme (LAU, art. 6). Avant, les normes du document complémentaire ne pouvaient pas s'appliquer sur des sujets couverts par certains règlements d'urbanisme, par exemple le *Règlement sur les dérogations mineures*, ce qui n'est plus le cas.

#### *Plans d'urbanisme*

En ce qui concerne le plan d'urbanisme, le même exercice de rationalisation du contenu a été accompli (LAU, art. 83). Du contenu obligatoire est ajouté, qui porte essentiellement sur les mêmes sujets que les nouveautés aux SAD, soit : parties de territoire à consolider prioritairement; planification des transports intégrés; besoins projetés en habitation; localisation des services et équipement pour favoriser leur accessibilité; et planification qui prend en compte la gestion intégrée des ressources en eau.

#### *Programmes particuliers d'urbanisme (PPU)*

Finalement, on introduit des changements aux Programmes particuliers d'urbanisme (PPU) (LAU, art. 84). Tout d'abord, on vient changer leur nom. Ils passent de « programmes » à « plans » particuliers d'urbanisme (PPU). De plus, on y ajoute un contenu obligatoire minimal. Le PPU devra dorénavant contenir au minimum des objectifs à atteindre; une planification détaillée du territoire visé; et des règles et critères d'urbanisme spécifiques.

À travers cet exercice de mise à jour du contenu obligatoire, de retrait du contenu facultatif et de l'insertion de précisions quant au contenu d'un PPU, le gouvernement annonce aux organismes municipaux les enjeux d'actualité à traiter en priorité. De plus, ces enjeux restent en phase avec les objectifs et finalités ajoutés au début du texte législatif, ce qui assure une cohérence entre le contenu du texte de loi et le contenu des documents de planification.

Il ne faut pas se le cacher : de nombreux éléments nouvellement inclus au contenu obligatoire des documents de planification étaient déjà traités par certaines MRC. Cela se faisait à travers les enjeux propres à chaque territoire et n'était donc pas une pratique systématique. C'est probablement là une des raisons derrière ces changements : vouloir systématiser le contenu des documents sur ces sujets d'importance dans le contexte actuel.

## 6. Outils d'urbanisme municipaux

### *Zonage incitatif*

Le gouvernement introduit un outil appelé Zonage incitatif, inspiré du *bonus zoning*, qui existe déjà au Canada anglais et aux États-Unis. Il l'adapte toutefois au contexte québécois et aux objectifs de la LAU sur ce sujet.

Pour utiliser ce nouvel outil, une municipalité doit, au préalable, adopter un règlement sur le zonage incitatif. Elle doit cependant être pourvue d'un comité consultatif d'urbanisme (CCU) avant de procéder à cette adoption. Le zonage incitatif permet l'assouplissement de certaines exigences réglementaires lorsque certaines conditions sont réunies lors de la réalisation d'un projet spécifique (LAU, section X.1).

Le texte d'un règlement de zonage incitatif peut viser toutes normes en matière de zonage, à l'exception des usages. Il doit préciser les modalités d'application des assouplissements qu'il contient, que ce soit par zone, par sujet (nombre d'étages, nombre de places de stationnement, marge de recul, etc.) ou par type de projet (résidentiel, commercial, etc.). Il doit également prévoir la contrepartie exigée du demandeur selon la nature de sa demande. Il y a quatre catégories de contreparties, soit : aménagements et équipement d'intérêt public; intégration de logements abordables, sociaux ou familiaux; intégration des objectifs en matière de performance environnementale; et préservation/restauration d'une valeur patrimoniale.

Ce nouvel outil fonctionne de la manière suivante. La municipalité adopte son règlement sur le zonage incitatif, qui prévoit les cas d'application possibles, les modalités d'application pour chaque cas, les contreparties et les garanties financières exigibles et autres. Un demandeur dépose une demande pour un projet qui correspond à un des cas d'application permis, par exemple un immeuble de 10 étages dans une zone où le maximum inscrit au règlement de zonage serait de 6 étages. Il y a négociation et entente entre le demandeur et la municipalité à propos des contreparties, des garanties financières et autres détails relatifs au projet. L'entente est présentée au CCU de la municipalité, qui fait ses recommandations au conseil municipal. Ce dernier adopte une résolution afin de rendre publics les détails de l'entente avec le demandeur et les éléments spécifiques visés par cette entente. Le projet peut se réaliser selon les modalités indiquées dans l'entente, par exemple un bâtiment qui comprend 10 étages (projet accepté), avec 20 % de logements abordables (contrepartie).

Les procédures de consultation, d'approbation référendaire et de conformité au plan d'urbanisme et au SAD s'appliquent à l'adoption et à la modification d'un règlement de zonage incitatif (LAU, art. 123, al. 4, paragr. 2; art. 264.0.9, al. 2).

### *Suspension des avis de conformité*

En matière de conformité, le nouveau texte législatif de 2023 introduit le concept de la suspension des avis de conformité (LAU, art. 137.3, al. 2). La conformité est le mécanisme qui assure la cohérence et la concordance entre les différentes échelles de planification. Elle établit que le contenu d'un document de planification se conforme au contenu des documents des échelles supérieures (municipalité -> MRC -> MAMH).

Voici la façon dont cette nouveauté est introduite dans la Loi : un organisme d'échelle supérieure doit suspendre la délivrance des avis de conformité pour un organisme d'un palier inférieur lorsque ce dernier est en défaut d'effectuer une modification ou une révision qui émane d'une demande ou d'une action de l'organisme de palier supérieur.

Par exemple, une MRC qui aurait effectué des modifications à son SAD devrait « [...] refuser de donner son avis quant à la conformité d'une modification ou d'une révision d'un plan d'urbanisme ou d'un règlement d'urbanisme [...] » (MAMH, 2023, p. 19) d'une municipalité, tant que la concordance du

plan d'urbanisme au contenu modifié du SAD n'est pas effectuée par la municipalité. On peut aussi transposer ce mécanisme à une demande d'avis de conformité pour un SAD dont le contenu ne concorde pas avec son PMAD ou encore d'un SAD ou d'un PMAD qui n'est pas en concordance avec une demande ministérielle comme présentée précédemment dans la section 3 du présent texte.

Cela peut sembler mineur, mais son impact peut avoir son importance, particulièrement pour les municipalités. Puisque tant qu'une municipalité n'aura pas mis fin au défaut par rapport au SAD, par exemple, les avis de conformité lui seront refusés à propos de son plan d'urbanisme, mais également au sujet de toute modification d'un de ses règlements d'urbanisme. Une situation handicapante, compte tenu de la grande fréquence à laquelle on apporte des modifications aux règlements d'urbanisme, notamment le zonage.

#### *Exemptions à l'approbation référendaire*

La nouvelle version de la LAU introduit également une série d'exemptions concernant les procédures d'approbation référendaire. Elles sont réparties dans quatre catégories :

1. *Lotissement et zonage* : Pour le règlement de lotissement, toutes les dispositions qui étaient susceptibles d'approbation référendaire ne le sont plus (LAU, art. 123, al. 1). Tandis que pour le règlement de zonage, les sujets visés par ces exemptions visent les espaces pour le stationnement, le chargement et le déchargement de véhicules, la division ou subdivision d'un logement et la régulation des usages dont l'emplacement est soumis à des contraintes de sécurité publique, santé publique ou bien-être général (LAU, art. 123, al. 3, paragr. 1).
2. *Modification aux normes d'implantation des bâtiments* : Au sujet des normes d'implantation, la nouvelle version de la LAU introduit un mécanisme qui exempte de l'approbation référendaire les modifications aux normes de zonage modifiant une norme d'au plus du tiers de sa valeur initiale. La zone où cette modification est située doit toutefois autoriser les usages résidentiels (LAU, art. 123.1, al. 2).

Les normes visées par ce mécanisme touchent : les densités d'occupation du sol; les dimensions et volumes des constructions (hauteur, nombre d'étages, etc.); la dimension des espaces entre les bâtiments sur un terrain; le nombre de logements qui peuvent être aménagés dans un bâtiment, etc. Par exemple, on voudrait amener le nombre maximal d'étages dans une zone de trois à quatre étages. Cela représente un étage de plus, donc le tiers de la norme originelle et l'on exempterait donc cette modification de l'approbation référendaire. Dans une zone desservie par un réseau de transport structurant (sur rail ou en site propre), la limite de modification correspond à la moitié de la norme initiale (p. ex., de quatre à six étages) sans passer par l'approbation référendaire.

3. *Logements accessoires* : Dans la même optique que le paragraphe précédent, soit la densification des milieux bâtis, on applique une exemption d'approbation référendaire aux projets d'aménagements ou d'occupation de logements accessoires, dans une zone où l'usage résidentiel est permis (LAU, art. 123.1, al. 2, paragr. 1).
4. *Projets d'équipement municipal* : Une dernière exemption s'applique aux dispositions de zonage en lien avec la réalisation d'un projet d'équipement municipal (p. ex., caserne de pompiers, bibliothèque, garage municipal, terrain de jeux, etc.) (LAU, art. 123.1, al. 1, paragr. 1).

Ces modifications sont liées de près ou de loin à l'objectif de densification des milieux de vie exprimé dans les différentes publications gouvernementales récentes (p. ex., la PNAAT, le préambule, les objectifs et les finalités introduits par le projet de loi n° 16) ainsi que dans les documents de consultation sur les futures OGAT. Elles s'inscrivent donc en cohérence avec celles-ci et représentent un pas dans la bonne direction, mais restent timides.

*Portée du fonds de stationnement et de la contribution pour fins de parcs, de terrains de jeux et d'espaces naturels*

Le gouvernement vient modifier les finalités de certains leviers très spécifiques du coffre à outils des municipalités : celles reliées aux « fonds de stationnement » et celles reliées à la contribution aux fins de parcs, de terrains de jeux et d'espaces naturels (ci-après, « fonds de parc »).

La portée du fonds de stationnement est étendue à de nouvelles fins. Auparavant, les montants recueillis dans ce fonds en contrepartie d'exemption à l'obligation de fournir un nombre minimal de places de stationnement exigé par le règlement de zonage ne pouvaient être utilisés que pour l'achat ou l'aménagement d'immeuble destiné au stationnement. Avec les modifications introduites en 2023, ce fonds peut désormais servir, en plus de la bonification de l'offre de stationnement public, à financer des immobilisations (et non les activités courantes) destinées à l'amélioration du transport collectif ou actif (LAU, art. 113, al. 2, paragr. 10.1). C'est un changement qui pourrait avoir un impact positif sur les capacités de financement des municipalités pour l'amélioration de la desserte en mobilité active et collective.

Quant à elle, la portée de la contribution au fonds de parc est quelque peu étendue et l'on y apporte des précisions en ce qui concerne la zone agricole et les types de contributions possibles. Tout d'abord, une municipalité a la permission de participer au financement d'un projet de parc régional mis de l'avant par sa MRC à partir des sommes amassées par l'entremise de cette contribution (LAU, art. 117.15, al. 3).

Dans le nouveau texte de la LAU, on ajoute que la contribution au fonds de parc peut désormais prendre la forme d'une servitude (LAU, art. 117.2). Auparavant, cette contribution pouvait uniquement passer par la cession du terrain. En procédant par servitude, cela donne une option supplémentaire lors de ce type de transaction. Le fait de fonctionner par servitude pourrait rendre plus sécurisante pour un propriétaire sa contribution au fonds de parc puisqu'il conserve sa propriété sur le terrain, mais que le bénéficiaire peut tout de même exercer l'activité pour laquelle on a constitué la servitude.

Le nouveau texte de loi vient également baliser la portée de la contribution au fonds de parc lorsqu'un projet est localisé en zone agricole et qu'il vise des fins agricoles (LAU, art. 117.2, al. 2, paragr. 2). En effet, on ne pourra exiger une contribution dans ces circonstances. La seule exception serait pour un projet situé en zone agricole, mais à des fins autres qu'agricoles. Dans cette situation, uniquement la superficie destinée à l'utilisation à des fins autres qu'agricoles serait sujette à la contribution (LAU, art. 117.4, al. 6).

*Programme d'acquisition d'immeubles et programme de revitalisation*

Deux autres changements qui touchent les outils d'urbanisme méritent d'être mentionnés : ceux apportés à l'élargissement de la portée des programmes d'acquisition d'immeubles et de revitalisation.

Le programme d'acquisition d'immeubles s'applique à toute partie du territoire d'une municipalité visée par un Plan particulier d'urbanisme (PPU), et non seulement à la partie du territoire identifiée comme constituant le centre-ville, comme auparavant (LAU, art. 85).

Le programme de revitalisation subit une transformation similaire puisqu'il peut désormais couvrir toute partie du territoire municipal visée par des objectifs de revitalisation dans le plan d'urbanisme (LAU, art. 87). Antérieurement, l'application de ce programme était limitée à un centre-ville ciblé par un PPU ou à un secteur identifié au zonage et dont la majorité des immeubles étaient âgés de plus de 20 ans et dont la superficie était composée d'au moins 25 % de terrains non bâtis. C'est une flexibilité plus que bienvenue, avec les enjeux de pénurie de logements et de vétusté du parc immobilier qui existent dans la plupart des municipalités.

Les changements présentés dans la présente section sont parfois considérables (p. ex., le zonage incitatif ou la suspension des avis de conformité), mais plus souvent mineurs (p. ex., les exemptions aux procédures d'approbation référendaire, les modifications aux modalités des fonds de stationnement, de parc ainsi qu'aux programmes d'acquisition d'immeubles et de revitalisation). Or, peu importe leur ampleur, ils auront un impact certain sur la pratique de l'urbanisme au Québec. Cependant, ces changements tels qu'ils sont énoncés permettront difficilement l'atteinte réelle des objectifs ambitieux qui sont intégrés dans la PNAAT ou dans le nouveau préambule de la LAU.

## 7. Autres mesures

Dans cette dernière section sont regroupées une série de modifications un peu plus difficiles à classer dans de grandes catégories englobantes. Elles seront donc présentées sans ordre précis.

### *Confidentialité des projets destinés aux personnes ayant besoin de protection*

Plusieurs changements législatifs ont pour objectif de favoriser la confidentialité des projets d'habitation pour les personnes ayant besoin de protection. En effet, lorsqu'un projet de règlement vise uniquement la réalisation d'un projet d'habitation destiné à des personnes ayant besoin de protection, l'assemblée publique, habituellement exigée pour tout projet de règlement d'urbanisme, n'a pas à être réalisée (LAU, art. 123, al. 2, paragr. 2). On exempte également des obligations d'affichage public les demandes pour de tels projets en vertu d'un règlement sur les usages conditionnels (LAU, art. 145.33, al. 3). Enfin, on exempte des obligations de tenir une assemblée publique, de publier un avis public et d'afficher sur le bâtiment des informations relatives au projet les projets de ce type réalisés en vertu d'un règlement sur les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) (LAU, art. 145.38, al. 4).

### *Approvisionnement en eau et gestion des eaux usées*

On voit de plus en plus souvent des municipalités aux prises avec des problèmes dans le domaine de l'approvisionnement en eau ou de la gestion des eaux usées. Une panoplie de stratégies sont déjà connues pour s'attaquer à cet enjeu (gestion des eaux de ruissellement sur le site, bassin de rétention, jardin de pluie, etc.). Le gouvernement propose, à travers la modification de la *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, chap. C-47.1) (ci-après, « LCM »), un nouveau mécanisme d'intervention « d'urgence » mis à la disponibilité des municipalités.

Les municipalités pourront ainsi adopter un règlement qui leur permet de contrôler provisoirement les travaux et activités sur leur territoire lorsqu'un enjeu relatif à ce sujet apparaît (LCM, art. 29). Ce pouvoir vient avec l'obligation de déterminer les secteurs ciblés, les types d'interventions visées et les exceptions, s'il y en a.

Sur le plan procédural, ce règlement peut avoir une durée maximale de deux ans, mais peut être reconduit. Dès le dépôt du projet de règlement, un effet de gel est appliqué sur le territoire pour les interventions visées dans celui-ci. La consultation publique doit être tenue à propos du projet de règlement, et doit servir à expliquer son contenu et les mesures qui y sont incluses. C'est une modification très pertinente, compte tenu de l'importance de la ressource et des pressions qu'elle subira dans les années à venir.

*Bonifications de l'aide aux citoyens*

Il y a élargissement des compensations qui peuvent être accordées par les municipalités aux producteurs agricoles afin d'atténuer l'impact de toutes « [...] mesures visant la restauration ou le maintien, à l'état naturel, de milieux humides et hydriques visés à l'article 46.0.2 de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (chapitre Q-2) ou de tout autre milieu naturel » (LCM, art. 91, al. 3). C'est un bon compromis lorsque l'on sait qu'une grande quantité de milieux humides et hydriques sont présents à l'intérieur des terres agricoles et que les activités agricoles ont un impact important sur leur qualité.

On prend de nombreuses mesures afin de restaurer ou de maintenir à l'état naturel ces milieux, ce qui entraîne des conséquences sur la productivité des entreprises agricoles (perte de superficie, méthodes culturales alternatives, etc.). Ce pouvoir municipal permet donc aux municipalités d'atteindre leurs objectifs environnementaux, tout en réduisant l'impact sur les agriculteurs. Les municipalités ont toute latitude pour déterminer les mécanismes rattachés à cette aide (ponctuelle ou continue, pas de restriction sur la durée de celle-ci, etc.).

Il était question précédemment dans le texte de l'exemption aux procédures d'approbation référendaire pour l'aménagement ou l'occupation de logements accessoires. La LCM est également modifiée afin de permettre aux municipalités d'octroyer une aide aux propriétaires d'une maison qui comprend un logement accessoire, à condition que ce logement loge une personne proche aidante de l'occupant ou encore une personne qui partage un lien de parenté avec l'occupant du logement accessoire ou du logement principal (LCM, art. 91.3).

C'est un changement qui encourage la construction ou l'aménagement de logements accessoires sur le territoire d'une municipalité et, donc, une forme de densification douce du tissu bâti. Il aura également un impact sur les capacités de se loger des populations vieillissantes de nos villes.

Un autre mécanisme d'aide est introduit dans le coffre à outils des municipalités, cette fois en matière de risques de sinistres (LCM, art. 91.2). Nous l'avons vu au cours des dernières années, la fréquence, la diversité et la sévérité des sinistres ont augmenté de manière importante. Les pronostics des scientifiques du climat semblent nous indiquer que cette tendance continuera et pourra même s'accroître. Ce nouvel outil permet aux municipalités d'apporter une assistance soit financière, soit en prenant elle-même en charge les travaux qui visent à atténuer les risques de sinistres appréhendés (érosion des berges, mouvements de sol, etc.) sur des immeubles privés.

C'est une solution intéressante puisque ce type de travaux, parfois très coûteux, requiert des expertises techniques particulières, souvent hors de portée des citoyens qui sont propriétaires des immeubles à risques. Cela permet donc une intervention plus rapide et adéquate afin de contrôler ces risques et, surtout, d'assurer la sécurité du plus grand nombre.

*Formation obligatoire des membres des CCU*

Une dernière modification tout aussi intéressante est l'obligation donnée aux membres des CCU de suivre une formation qui porte sur leur rôle et leurs responsabilités, et ce, au plus tard trois mois après le début de leur mandat (art. 147.1 et 148.0.0.3.1 de la LAU)<sup>2</sup>. Cette modification peut paraître anodine, mais elle a des implications assez importantes pour le bon fonctionnement de nos institutions démocratiques municipales.

En effet, les membres des CCU doivent étudier une quantité assez impressionnante de dossiers très diversifiés. L'approbation ou non de ceux-ci a un impact sur l'approbation de tous les projets similaires qui seront présentés dans le futur. Leur fonction n'est donc pas à prendre à la légère et ces formations permettront de faire monter le niveau général de qualité des recommandations faites par ces comités aux conseils municipaux.

Finalement, la loi modifiée introduit d'autres dispositions mineures qu'on ne traitera pas en détail ici, mais qui touchent des sujets tels que des modifications à propos du contrôle intérimaire; des allègements aux procédures de révision et de modification de certains règlements ainsi que leur délai d'adoption; une clarification des pouvoirs de régir les activités en zones de contraintes; l'exigence de se conformer aux OGAT par le gouvernement lorsqu'il exige la modification d'un SAD, d'un PMAD ou d'un règlement de contrôle intérimaire (RCI) pour certaines de ces interventions; l'exigence de déterminer précisément le nombre de personnes habiles à voter dans le cas d'une procédure d'approbation référendaire; l'abrogation des dispositions relatives aux plans de développement du territoire et des changements qui visent spécifiquement les villes de Québec, de Laval et de Montréal.

## Conclusion

Quand on voit l'ampleur du présent texte, c'est évident que le gouvernement du Québec a réalisé un exercice d'une envergure sans pareille à travers la modification de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* en juin 2023.

Des éléments qui laisseront leur marque pour longtemps sur le milieu de l'aménagement du territoire y sont introduits. L'ajout d'un préambule, d'objectifs d'aménagement et d'urbanisme ainsi que des finalités poursuivies par les documents de planification est majeur. Cela met en place une vision et donne une direction très claire à l'entreprise de l'aménagement du territoire québécois.

L'introduction du système de monitoring avec ses bilans tous les quatre ans et de sa panoplie d'indicateurs qui seront déployés aux quatre coins du Québec et à différentes échelles permettra le suivi rigoureux de certains aspects de l'intervention des organismes municipaux et gouvernementaux sur le territoire. C'est un pas en avant, probablement le plus grand pas intégré dans ce texte législatif.

Il faut cependant se poser des questions à propos de ce nouveau système. Comment sera-t-il mis en place en pratique dans les milieux municipaux? Sera-t-il vu comme un simple mécanisme de reddition de comptes, où l'on cochera les actions réalisées et distribuera des punitions pour les autres? Ou sera-t-il plutôt orienté de façon à permettre de réfléchir sur la manière dont se fait la planification au Québec et dans le but d'améliorer continuellement la discipline? Ce sont des questions importantes, mais auxquelles on ne peut apporter de réponses pour l'instant.

Il faut également se réjouir de la refonte à propos des obligations de révision des SAD, des PMAD et des plans d'urbanisme. Cela inaugure un tout nouveau cycle de vie de ces documents. La volonté est d'en faire des outils plus vivants, flexibles et qui s'adaptent mieux aux enjeux, qui changent rapidement. Or, cette révolution n'arrive pas seule. Elle arrive avec un pouvoir inédit qui permet à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation d'exiger la révision ou la modification des documents de planification.

C'est un pouvoir qui peut sembler considérable et aller à l'encontre des ambitions de décentralisation et de transfert de pouvoir vers les paliers municipaux, que l'on a observées au cours des 20 dernières années. Il reste toutefois à voir de quelle façon la ministre l'utilisera. Son efficacité restera tributaire de la capacité d'action des milieux municipaux auxquels il sera imposé. Les MRC et les municipalités auront-elles les capacités et les moyens de répondre aux demandes en lien avec ce nouveau pouvoir?

Parce que, derrière tous les remaniements des dernières années, on ressent une aspiration de lancer un chantier de refonte de l'aménagement du territoire d'une ampleur sans pareille depuis celui de 1979, qui a culminé avec l'entrée en vigueur de la LAU, la création des MRC et la rédaction de tous les SAD.

La suspension de la délivrance des avis de conformité s'imbrique également très bien avec les changements soulignés dans les paragraphes précédents puisque c'est l'espèce de bâton que se garde la ministre afin de conserver un certain contrôle sur les organismes municipaux qui rechigneraient aux demandes ministérielles de révision ou de modification des SAD.

Il faut aussi attirer l'attention sur les nombreux assouplissements qui touchent le zonage, et ce, sur plusieurs plans. L'introduction du règlement de zonage incitatif en est le premier élément. Ce nouvel outil aura un impact indéniable sur le milieu municipal. Il reste à savoir s'il sera aussi bénéfique aux promoteurs de projets qu'aux municipalités ou s'il favorisera à terme une des deux parties.

Les assouplissements aux règles de l'approbation référendaire pour des projets qui favorisent la densification des milieux et l'ajout d'une couche de confidentialité pour les projets qui visent des logements destinés à des personnes ayant besoin de protection sont plus que bienvenus. Tout comme l'est la portée accrue des fonds de stationnement et des « fonds de parc ».

Mais, répétons-le, toutes ces modifications essentielles et attendues sont-elles suffisantes dans le contexte actuel? Il est difficile de répondre oui à cette question, et ce, pour quelques raisons.

On ne peut nier que les bons thèmes sont abordés dans ce nouveau texte : densification, flexibilité, enjeux de développement durable, responsabilité partagée, planification intégrée, gestion intégrée de la ressource en eau, etc. Mais c'est lors du passage de l'idée vers le texte législatif que la substance semble se perdre. Cela donne l'impression que l'on a survolé le texte original afin de trouver les endroits où ces éléments pouvaient être incorporés, tout en ne dérangeant pas trop le statu quo.

Par exemple, il est bien d'élargir la portée du fonds de stationnement afin que les montants qui y sont accumulés puissent servir au financement d'immobilisations destinées au transport collectif et actif. Néanmoins, c'est le principe même de cet outil qui aurait dû être modifié, de façon à avoir un impact substantiel sur l'avenir de nos villes. Il fait le contraire de ce qu'il devrait faire dans un contexte de lutte à la dépendance aux véhicules motorisés individuels. Il punit les promoteurs qui voudraient aménager moins de stationnements que ce que la réglementation exige en les obligeant à verser une compensation à ce fonds lorsqu'ils ne peuvent atteindre ces exigences. Ce sont plutôt ceux qui choisissent d'aménager un grand nombre de places de stationnement qui devraient devoir financer ce fonds. Ce n'est qu'un exemple particulier, mais cette situation se reproduit à plusieurs autres endroits dans cette nouvelle version de la LAU.

Les autres modifications qui ne touchent pas les thèmes et enjeux importants de la planification territoriale actuelle sont plutôt du type procédural. Des ajustements à certains délais, l'harmonisation de certaines mécaniques (concordance, définition de règlement d'urbanisme, etc.) et certains dispositifs d'interventions gouvernementales sont éparpillés à travers le texte. L'impact de ces modifications sera réel, mais, étant donné l'ampleur des défis à relever, marginal.

Finalement, il est bon de voir qu'un enjeu d'actualité – l'habitation et le logement – est bel et bien touché à travers des modifications, somme toute mineures, qui visent à favoriser indirectement la densification, mais surtout à assouplir les procédures d'approbation référendaire par l'exemption de certains types de projets à celles-ci. Faut-il donc en comprendre qu'un des principaux freins au règlement de la crise du logement est l'implication citoyenne dans le processus d'approbation des nouveaux projets?

Qu'en est-il d'autres solutions telles que l'exigence d'une portion de logements abordables ou sociaux dans un projet comme critère d'obtention d'un permis de construction ou encore de la création d'un fonds de logement où les municipalités pourraient accumuler des sommes destinées aux logements dans un mécanisme semblable au fonds de stationnement? Ces mesures seraient à la fois plus structurantes et, surtout, avec une ambition en adéquation avec les préoccupations énoncées dans la PNAAT, dans les documents de consultation sur les nouvelles OGAT et dans le nouveau préambule de la LAU.

Le constat que l'on doit donc tirer de cette modernisation de la LAU, c'est que c'est un peu une occasion manquée. Elle aurait été parfaitement appropriée au tournant des années 2000 et même peut-être en 2010, mais en 2023, c'est trop peu trop tard.

## NOTES

- 1 Les documents de planification comprennent le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD), les schémas d'aménagement et de développement (SAD), les plans d'urbanisme et les plans particuliers d'urbanisme (PPU).
- 2 Selon la Gazette officielle du Québec, ces deux articles entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> juin.

## RÉFÉRENCES

- Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, RLRQ, chap. A -19.1. <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-a-19.1/derniere/rlrq-c-a-19.1.html>
- Loi sur les compétences municipales*, RLRQ, chap. C -47.1. <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-c-47.1/derniere/rlrq-c-c-47.1.html>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). (2023). *Guide explicatif muni-express : Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions (PL 16)*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/muni\\_express/GUI\\_muni\\_express\\_loi\\_aménagement\\_urbanisme.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/muni_express/GUI_muni_express_loi_aménagement_urbanisme.pdf)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) et ministère de la Culture et des Communications (MCC). (2022). *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire : mieux habiter et bâtir notre territoire*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/amenagement\\_territoire/PNAAT/BRO\\_PNAAT\\_fr.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/amenagement_territoire/PNAAT/BRO_PNAAT_fr.pdf)
- Ordre des urbanistes du Québec. (2023, 21 mars). *Réaction de l'Ordre des urbanistes du Québec au projet de loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* [Communiqué]. <https://ouq.qc.ca/reaction-de-lordre-des-urbanistes-du-quebec-au-projet-de-loi-modifiant-la-loi-sur-lamenagement-et-lurbanisme>
- Québec. (2023). *Projet de loi n° 16 (2023, chap. 12) : Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions*, Gazette officielle du Québec, partie 2 : Lois et règlements, 1<sup>re</sup> session, 43<sup>e</sup> législature, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2023, chap. 12, p. 3063-3108.
- Vivre en ville. (2023). *Changement de pratiques, changement de culture* [Mémoire présenté à la Commission de l'aménagement du territoire dans le cadre des Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 16]. <https://vivrecville.org/nos-positions/memoires/memoires/2023/changement-de-pratiques-changement-de-culture.aspx>



## Corriveau, R. (2023). *Un conseil de presse est-il encore possible? Les misères de l'autoréglementation.* Presses de l'Université du Québec.

Nikolai Vokuev <sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1814>



La question posée dans le titre de cet ouvrage peut sembler rhétorique, voire étrange. Le Conseil de presse du Québec (CPQ) existe; il est donc possible. Cependant, l'auteur du livre Raymond Corriveau – un « idéaliste », comme le qualifie Dominique Payette dans sa préface – ne s'intéresse pas à l'existence de l'institution en tant que telle, mais à sa fonction : celle d'autoréglementation des médias d'information. Comme nous pouvons le deviner dans le sous-titre, l'accomplissement de cette fonction se heurte à de nombreux problèmes.

En documentant « les misères de l'autoréglementation », le professeur associé à l'Université du Québec à Trois-Rivières écrit ce qu'il sait de première main.

De 1994 à 2000, Raymond Corriveau a été membre et, de 2004 à 2009, président dudit conseil. À l'initiative de l'auteur, le CPQ a effectué en 2008 une tournée de toutes les régions administratives de la province, à l'écoute des revendications et des souhaits du public auprès des journalistes. La publication du rapport résultant de cette tournée s'est heurtée à la résistance des représentants des médias au sein du Conseil, ce qui a conduit Raymond Corriveau à démissionner de son poste. Ces événements sont mentionnés à plusieurs reprises dans le livre.

Le Conseil de presse du Québec a vu le jour en 1973. En retraçant son « histoire non écrite » dans le premier chapitre, l'auteur montre qu'il est né non pas tant de l'initiative des journalistes et des patrons de presse que de la mobilisation de la société civile, alarmée par la concentration des médias. Aujourd'hui, cette organisation privée à but non lucratif se donne pour mission de défendre la liberté de la presse et le droit du public à l'information de qualité.

Dans le deuxième et plus long chapitre du livre (77 pages), Raymond Corriveau interroge les attitudes des principaux acteurs du champ médiatique à l'égard de l'idée de sa réglementation. Il constate qu'aucun d'entre eux ne favorise cette idée. Ils souhaitent plutôt conserver l'état actuel de l'autorégulation des médias, qui n'est pas du tout conforme à l'intérêt public.

Les entreprises de presse, considérant leur pratique comme un commerce plutôt que comme une activité à vocation sociale, s'opposent à toute forme d'intervention de l'État, même si la presse est déjà

<sup>a</sup> Doctorant en communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières

soumise à de nombreux impératifs législatifs. Le précédent connu, soit l'affaire Néron, où une infraction à la déontologie journalistique par la Société Radio-Canada a été entendue par la Cour civile et a abouti à un paiement de plus de 1 million de dollars au plaignant, a également joué un rôle. Depuis ce précédent, la ligne de démarcation entre l'erreur déontologique et l'erreur civile est devenue floue, et le contrôle déontologique des entreprises de presse risque d'entraîner des pertes financières pour ces dernières.

L'État, tant au palier fédéral que provincial, s'éloigne de ses pouvoirs de régulateur en faveur d'organisations privées. Quant aux journalistes, puisque les médias québécois perdent 80 % de leurs revenus publicitaires au profit des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), ils sont beaucoup plus préoccupés par leur survie que par la déontologie. De leur côté, les médias communautaires n'ont pas pris position dans le débat sur la réglementation. De plus, leur voix n'est souvent pas entendue dans un contexte où la couverture informationnelle se concentre de manière disproportionnée autour des grandes villes. En ce qui concerne les relationnistes, dont le nombre au Québec est déjà près de six fois supérieur à celui des journalistes, aucun ordre professionnel ne garantit le respect de l'intérêt public dans leurs activités.

Dans ce même deuxième chapitre, Raymond Corriveau décrit le fonctionnement du CPQ et ses problèmes structurels. Le CPQ est composé d'une assemblée des membres, qui se réunit annuellement, et d'un conseil d'administration. La première comprend des membres constitutifs (représentants des entreprises de presse et des journalistes) et des membres associés liés à des organisations de la société civile. L'« âme dirigeante » du CPQ demeure le conseil d'administration : huit représentants du public (dont le président du Conseil), sept représentants des entreprises de presse et sept journalistes. Le mandat de ces 22 membres dure deux ans et peut être renouvelé deux fois. La structure du conseil d'administration devrait garantir son objectivité et sa représentativité. Cependant, ces dernières sont remises en cause par la procédure de traitement des plaintes.

Une plainte est d'abord examinée par un comité de recevabilité, après quoi, si elle est acceptée, un médiateur indépendant intervient. Si l'intervention du médiateur échoue, la plainte retourne au comité de recevabilité, avant d'être examinée sur le fond par les six membres du conseil d'administration. Selon Raymond Corriveau, le second examen de recevabilité, introduit après sa présidence, ne fait que prolonger la procédure et sert les intérêts des entreprises de presse.

En comparant le nouveau *Guide de déontologie journalistique* (2015) du CPQ avec l'ancien document, les *Droits et responsabilités de la presse* (2003), l'auteur conclut que le document actuel ne s'adresse qu'aux journalistes et aux médias, alors que le public et la société civile sont absents de « ses radars ». Pour Raymond Corriveau, il s'agit là d'un des indicateurs de la dénaturation du CPQ lui-même, qui existe désormais principalement dans l'intérêt des entreprises de presse, dont il dépend financièrement et qui lui font souvent du chantage en menaçant de réduire leurs contributions financières.

Ainsi, au Québec, le droit du public à une information de qualité n'est protégé ni par le Conseil de presse ni par aucune organisation militante. La production de l'information est généralement considérée comme une « industrie », dans laquelle, de plus, les annonceurs et les producteurs de publicité jouent un rôle important en alimentant par leurs produits la surconsommation. Le tout, dans un contexte de crise écologique et de « société du risque » (l'auteur emprunte ce concept aux sociologues Anthony Giddens et Ulrich Beck), où l'importance de l'information de qualité augmente de manière critique et où les médias devraient jouer un rôle pédagogique auprès du public.

Alors, un conseil de presse est-il encore possible? Pour Raymond Corriveau, la solution idéale serait de le recréer en tant qu'organisation indépendante financièrement et légalement établie, à l'abri des pressions des patrons de l'industrie des médias et de toute forme de pression financière. Cette solution idéale inclut également l'indépendance vis-à-vis de l'influence de l'État. Cependant, l'auteur est loin de l'opinion répandue parmi les journalistes selon laquelle l'État ne devrait pas prendre la responsabilité de réglementer la production de l'information. Cette dernière, répète-t-il, est trop importante pour la société pour être laissée à la merci du laisser-faire. Raymond Corriveau cite l'exemple du marché déréglementé de l'information aux États-Unis, qui a rendu possible la diffusion par *Fox News* et d'autres médias de fausses nouvelles (*fake news*) ainsi que de discours complotistes et haineux.

Dans sa conclusion, il propose une série de solutions, allant d'une éducation aux médias généralisée à une déontologie commune aux journalistes et aux relationnistes, y compris un examen déontologique obligatoire à l'entrée dans la profession. Les cas de violation de la déontologie, affirme-t-il, pourraient être considérés par le Tribunal administratif du Québec comme un recours de dernière instance. Le chercheur insiste également sur la valorisation des médias communautaires, nécessaire pour contrer la « montréalisation » de l'information et pour fournir une vision « nationale ».

Cette brève recension n'épuise pas toutes les analyses critiques et théoriques présentées dans ce petit mais riche ouvrage. Celui-ci comprend trois annexes qui pourront également intéresser les lecteurs : un schéma du traitement des plaintes par le CPQ, la chronologie de l'organisation depuis sa création et les résumés de quelques grandes enquêtes sur les thèmes abordés dans l'ouvrage.