
L'approche territoriale : clé d'une décentralisation réussie

Guy Massicotte
Mouvement Territoire et Développement
Université du Québec

Le potentiel de développement de chaque milieu est déterminé à la fois par le contexte dans lequel il se trouve et par la volonté des acteurs qui l'habitent. Les acteurs, à vrai dire, sont influencés par le contexte, tout en contribuant à le façonner.

Rien n'est moins exact qu'une vision linéaire de l'histoire où chaque territoire passerait par les mêmes phases de développement et où chacun serait condamné à subir les mêmes décalages avec ses voisins. Les transformations ne s'enclenchent pas toujours au même rythme et ne suivent pas toujours les mêmes séquences. Les avancées rapides et les avant-gardes, les reculs et les retards se déplacent dans l'espace au gré des changements de contexte et de l'action des milieux ¹.

Le contexte général de développement s'est profondément transformé au cours des dix ou vingt dernières années. Le pilotage stratégique des directions supérieures des grandes entreprises et des gouvernements exerce toujours une influence sensible, parfois décisive, sur les milieux, mais ces derniers ont aussi des capacités d'action stratégique propres. Ces capacités vont bien au-delà de l'attraction des investissements privés des grandes firmes ou de l'investissement des gouvernements dans des infrastructures publiques.

Il en est ainsi parce qu'il existe d'autres sources d'activité économique que les grandes entreprises et le secteur public. Le phénomène des petites et moyennes entreprises a été reconnu, depuis assez longtemps déjà, comme un vecteur essentiel du

développement économique et le rôle du milieu comme facteur favorable à l'éclosion et au progrès des PME est également assez bien connu. On lira, à cet égard, le classique de Pierre-André Julien, *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec* ².

Il existe toutefois des transformations majeures dans le contexte de production des biens et des services qui accroissent encore davantage l'importance des entreprises locales et régionales et qui intensifient la valeur stratégique des relations entre le milieu et le développement. L'analyse de ces caractéristiques exigerait de plus amples explications, mais retenons quelques facteurs déterminants pour les relations entre le milieu et le développement : la concurrence, l'innovation et l'interdépendance des secteurs d'activités.

Ces transformations appellent, à leur tour, des ajustements aux politiques publiques. Elles se manifestent par leur adaptation à la diversité des situations locales, par une plus grande attention aux perspectives locales et régionales, par une plus grande ouverture à la décentralisation, voire par une plus grande sensibilité aux interdépendances entre les différents secteurs de l'activité. Ces transformations, toutes louables soient-elles, ne vont pas assez loin. Il faut un renforcement net des cadres locaux et régionaux d'action politique. Ils constitueront, cependant, des vecteurs puissants de développement à trois conditions : qu'ils soient bien arrimés aux dynamiques territoriales de développement, qu'ils mobilisent l'ensemble des acteurs de

Le contexte général de développement s'est profondément transformé au cours des dix ou vingt dernières années.

la société civile et qu'ils mettent en œuvre une vision territoriale de développement.

Évolution du modèle dominant

Nouveau contexte de développement : concurrence, innovation, interdépendance

La concurrence est de plus en plus vive, non seulement entre les grandes entreprises, mais aussi entre les petites et les moyennes. Il n'y a plus de marchés protégés, non seulement à cause du libre-échange, mais aussi parce que les moyens d'information et de communication permettent aux consommateurs de trouver le produit qu'ils recherchent au meilleur prix, où qu'il se trouve sur la planète. L'innovation est devenue le facteur déterminant, non seulement parce que les entreprises doivent sans cesse offrir de nouveaux produits et de nouveaux services, mais parce qu'elles doivent le faire à des coûts de plus en plus bas et dans des délais de plus en plus courts. Mais l'interdépendance entre les entreprises demeurent une variable clé parce que toute entreprise a besoin d'un cadre de vie de qualité, d'intrants de plus en plus sophistiqués, de moyens de transport et de communication évolués, de connaissances et d'expertises de pointe, de main-d'œuvre compétente et du soutien d'une base économique locale forte où elle peut prendre appui pour conquérir des marchés extérieurs.

Tout cela appelle des stratégies locales et régionales de développement qui sont directement à l'encontre de la plupart des stratégies privilégiées jusqu'à maintenant, même si des efforts importants ont été faits pour tenter d'adapter les politiques et les pratiques existantes en donnant plus de place aux milieux.

Adaptation des approches sectorielles et de développement par le haut

Les approches de développement par le haut sont sectorielles, ce qui ne veut pas dire qu'une approche par le bas soit nécessairement intersectorielle ou qu'une approche par le haut ne puisse pas être intersectorielle. Mais force est de constater que, dans le modèle actuel de soutien au développement, les politiques publiques sont sectorielles. Évidemment,

les stratégies des grandes entreprises sont également sectorielles, mais dans leur cas, il est difficile d'imaginer qu'il puisse en être autrement, encore qu'elles soient beaucoup plus sensibles que par le passé à leur arrimage avec le milieu dans lequel elles s'insèrent.

La concurrence est de plus en plus vive, non seulement entre les grandes entreprises, mais aussi entre les petites et les moyennes.

L'observation des politiques publiques est révélatrice de la prééminence des logiques sectorielles : agriculture, forêt, mines, industrie, éducation, santé, culture, etc. Autant de secteurs qui ont leur propre ministère, leurs propres budgets, leurs propres programmes. Même le municipal, voire le régional sont traités à la mode sectorielle.

L'observation des politiques publiques est également révélatrice d'une tendance assez forte à la centralisation, même si les gouvernements ont fait des efforts d'adaptation à la diversité des situations locales et à la vision des milieux et de décentralisation, à tout le moins de déconcentration. Il importe, à cet égard, d'apporter quelques éclaircissements.

Les gouvernements reconnaissent de plus en plus la diversité des situations dans chaque secteur. Dans le domaine municipal, par exemple, le gouvernement a reconnu un statut particulier à la métropole et aux grandes agglomérations, tout en établissant plusieurs types de MRC; pour les universités, le ministère de l'Éducation reconnaît de plus en plus les particularités des universités en région; dans chaque domaine de l'activité, on pourrait ainsi donner des exemples d'adaptation des politiques publiques à la diversité des situations vécues sur le territoire. Mais il faut bien voir que ces ajustements s'inscrivent dans la logique sectorielle, ils constituent des adaptations du cadre d'action sectoriel.

Les gouvernements aussi reconnaissent l'importance des initiatives et des pouvoirs locaux. Ils sont souvent en mode de réception de projets. Le dernier *Rendez-vous national des régions* représente sans doute le *nec plus ultra* de ce modèle de comporte-

ment. Pendant des semaines, les milieux ont préparé des demandes à l'endroit de l'État, des demandes qui se sont ensuite traduites par des engagements gouvernementaux. Le gouvernement ne décide plus seulement sur la base de sa propre vision. Il s'appuie sur la vision des acteurs du terrain, mais c'est toujours lui qui décide.

Il est vrai, aussi, que les gouvernements sont de plus en plus sensibles à la nécessité de décentraliser des pouvoirs et des moyens à l'échelle locale et régionale. Dans la foulée du *Rendez-vous national des régions*, des expériences de décentralisation sont prévues et au moins un projet régional de décentralisation a été accepté en Mauricie³.

Il existe aussi dans les politiques publiques des tentatives d'élargir le cadre purement sectoriel. On voit bien que le développement industriel dépend de la main-d'œuvre, qui dépend elle-même de l'éducation et de la qualité de vie; que l'innovation dépend de la recherche; que la santé dépend de l'environnement et vice versa, que les profits de l'exploitation des ressources naturelles devraient être réinvestis dans les milieux qui les exploitent; que les politiques de développement devraient encourager l'émergence de secteurs forts, où un milieu peut se démarquer par ses capacités d'action à même de se renforcer les unes les autres.

Le gouvernement ne décide plus seulement sur la base de sa propre vision. Il s'appuie sur la vision des acteurs du terrain, mais c'est toujours lui qui décide.

Les gouvernements ont bougé dans ce sens au cours des dernières années. La stratégie d'innovation du gouvernement canadien reconnaît cette interdépendance du cadre de vie, de l'éducation, de la recherche, des capacités d'innovation et de développement à l'échelle des milieux⁴. Au Québec, l'approche des ACCORD, pour *Action concertée de coopération régionale de développement*, bien qu'elle soit sous l'égide de la Société générale de financement et centrée sur le développement économique, manifeste une certaine ouverture intersectorielle en proposant comme objectifs : « de contribuer au développement

global de la région en lui permettant de se positionner avantageusement dans l'environnement économique mondial » et

*d'augmenter l'activité économique de la région (croissance de l'emploi, augmentation de la capacité de recherche & développement, accroissement du contenu technologique des entreprises, innovation, ajout de nouvelles entreprises et de nouveaux services, développement des infrastructures)*⁵.

D'autres démarches de politiques publiques vont dans le même sens. Mentionnons, par exemple, le rapport de la commission de l'Éducation de l'Assemblée nationale qui reconnaît comme allant de soi les relations entre l'éducation et le développement⁶.

Il y a donc du changement à la fois dans l'adaptation aux particularités locales, dans l'attention aux priorités locales et régionales, dans le transfert aux milieux de pouvoirs et de moyens, voire dans la voie de pratiques intersectorielles, mais beaucoup reste à faire.

La vision gouvernementale domine toujours. Les choix sont faits à ce niveau et c'est là que se concentre aussi l'essentiel des pouvoirs et des moyens d'action collectifs. Les logiques sectorielles demeurent encore par trop prééminentes et par trop immédiatement centrées sur le développement économique au sens restreint du terme. Dans un contexte où le développement endogène prime, c'est la société qui, le plus souvent, engendre le développement économique et non l'inverse, comme on a trop tendance à le croire, et c'est à l'échelle des sociétés locales et régionales que les capacités d'action économiques et autres doivent se construire.

Les transformations du contexte global de développement conduisent ainsi à une remise en question radicale des cadres d'action collectifs.

Valorisation des cadres d'action politiques locaux et régionaux

On ne peut pas aborder la question des cadres d'action politiques locaux et régionaux en faisant

abstraction des problèmes reliés à la géographie même du territoire québécois, notamment la très grande concentration dans la métropole et la dispersion sur un immense territoire de la population. Mais, à la limite, ce phénomène ne fait qu'accentuer une réalité maintenant universelle, soit que le développement s'inscrit dans des réalités locales diversifiées dont la diversité même constitue le principal atout compte tenu de l'importance de l'innovation, de la concurrence et de l'interdépendance des facteurs de développement.

C'est à l'échelle des sociétés locales et régionales que les capacités d'action économiques et autres doivent se construire.

Il existe une problématique de développement dans la grande région montréalaise et il en existe d'autres sur le territoire qui sont elles-mêmes assez diversifiées. La géographie a commandé deux types de structures administratives et politiques, au-delà du palier proprement municipal : les régions administratives et les MRC. On pourrait penser que les premières sont trop grandes et les autres trop petites pour être vraiment efficaces, mais la question, à vrai dire, n'est pas là. Dans les deux cas, les gouvernements ont fait des efforts sérieux pour adapter ces cadres au terrain. De nouvelles régions administratives, par exemple, ont été créées et les cadres de MRC ont été assouplis pour tenir compte de la diversité des situations géographiques. Mais il reste qu'il s'agit toujours d'un quadrillage institutionnel imposé par le haut et qui ne découle pas directement des dynamiques locales et régionales. Il faut reconnaître qu'il serait du reste impossible d'aménager un cadre institutionnel qui serait exclusivement tributaire des logiques endogènes. Un cadre commun, qui obéit à certaines règles communes, est bien sûr indispensable, et c'est en respectant cette contrainte qu'il faudra chercher des solutions.

En même temps que des politiques favorisent l'adaptation des structures à la diversité des situations, elles ne favorisent pas nécessairement pour autant les pratiques intersectorielles. Un bon exemple en est certainement la politique de la ruralité qui cohabite

maintenant avec les contrats de villes, en isolant la réalité rurale et la réalité urbaine. Dans les deux cas, il faut reconnaître la volonté gouvernementale à la fois de prendre en compte la vision de développement et les priorités des acteurs locaux et d'adapter l'action aux particularités locales, tout en enfermant l'action et les dynamiques locales dans des cadres sectoriels surimposés.

Un autre aspect du cadre d'action politique concerne la place de la société civile par rapport aux structures représentatives dépendantes du suffrage universel. Là encore, les institutions québécoises ont été aménagées suivant toutes sortes d'éléments de souplesse prévoyant la participation des citoyens à la gouvernance des institutions comme la santé (régions régionales, conseils d'administration des établissements), l'éducation primaire et secondaire (commissions scolaires), les collèges et les universités (conseils d'administration), les structures de développement, comme les CRCD et les CLD, sans compter leur participation par le truchement de mécanismes variés de consultation et de concertation dans plusieurs secteurs d'activités : culture, environnement, ruralité, jeunesse, vie communautaire, etc.

Le développement s'inscrit dans des réalités locales diversifiées dont la diversité même constitue le principal atout.

Il existe là aussi une tendance à la diversification, à la souplesse, mais la réponse n'est pas nécessairement dans l'intensification de la diversité et de la souplesse. Elle réside plutôt dans l'institution et le soutien à des structures bien arrimées aux dynamiques territoriales de développement qui mobilisent l'ensemble des acteurs de la société civile et qui mettent en œuvre une vision territoriale de développement.

Des cadres d'action adaptés aux dynamiques naturelles : vers une politique territoriale

Il est impossible de créer autant de cadres formels qu'il y a de situations vécues. On peut très bien imaginer, cependant, que les acteurs du terrain puissent se servir différemment des cadres existants.

Mais il faudrait, pour cela, que des leaderships naturels émergent des territoires et que les politiques gouvernementales les reconnaissent et les appuient; qu'au lieu de diviser pour régner, elles unissent pour mieux développer. Au lieu d'enfermer l'éducation dans la logique éducative, la santé dans la logique sanitaire, la ville dans la logique urbaine et la campagne dans la logique rurale, il faudrait une politique territoriale qui encourage les pouvoirs et les initiatives qui existent à l'échelle des territoires et qui vise à intégrer ces différentes perspectives dans une vision intégrée de développement.

Il faut laisser à chaque milieu la capacité d'initiative nécessaire pour instituer des lieux de mobilisation et de développement territorialisés.

Même le ministère des Régions, dont la mission devrait être de valoriser la perspective territoriale et l'intégration sectorielle, épouse trop souvent les fractures institutionnelles entre le régional et le municipal, l'urbain et le rural, tout en privilégiant une vision économique du développement, en opposant parfois le social à l'économie, au lieu de promouvoir plus nettement qu'une société dynamique engendre la prospérité économique.

Il est certain qu'on ne peut pas faire table rase des cadres établis : les CRCO, les MRC, les municipalités, les CLD, les commissions scolaires, etc. sont autant d'institutions qui sont là pour rester. Mais le leadership, la capacité de mobiliser et d'agir ne sont pas uniformément répartis entre ces institutions et ne sont pas non plus répartis de la même façon d'un territoire à l'autre. Il faut laisser à chaque milieu la capacité d'initiative nécessaire pour instituer des lieux de mobilisation et de développement territorialisés. Ce sera tantôt un CRCO, tantôt une MRC, tantôt une ville centre.

Une politique territoriale respectueuse des dynamiques naturelles n'établirait pas *a priori* le rôle de chaque institution par rapport à la stratégie territoriale de développement. Elle laisserait chaque territoire s'organiser selon les forces et les capacités

d'action locales, en le soutenant et en minimisant les contraintes sectorielles.

Il faudrait, en fait, distinguer le soutien à des institutions, qui conserveraient leur mission propre, du soutien au développement, qui devrait être enraciné dans des dynamiques d'acteurs correspondant à la réalité de chaque milieu. Ces lieux d'initiative, de mobilisation, de réflexion et d'action stratégiques auraient des bases territoriales variées, adaptées aux réalités du terrain, tout en valorisant une vision de développement appropriée aux capacités et à la volonté de chaque milieu. Mais ils devraient tout de même valoriser une vision citoyenne et territoriale du développement.

Une vision citoyenne du développement

Dans la foulée des réflexions de Claude Béland et d'Yvon Leclerc, il faut nettement privilégier une vision citoyenne du développement⁷. Il y a là une double implication.

Premièrement, le développement prend sa source dans la société, dans une société citoyenne. La clé du développement repose sur des citoyens instruits et en santé, bénéficiant d'un cadre de vie agréable, riche et sécuritaire, adhérant à des valeurs communes et à une vision partagée du développement. Deuxièmement, les institutions, les organisations et les entreprises sont des moyens pour mettre en valeur les ressources humaines et naturelles d'un territoire. Chacun doit jouer son rôle dans une vision intégrée et partagée du développement. La primauté de la société sur chacun des secteurs de développement et la primauté des citoyens sur la société doivent être à la base et à la source d'une vision citoyenne du développement.

Une telle vision est susceptible de réconcilier l'opposition apparente entre le pouvoir émanant du suffrage universel et celui de la société civile. Le suffrage universel est le garant de la légitimité qui engage les citoyens mais, dès lors qu'il se veut rassembleur et mobilisateur, il doit s'appuyer sur tous les éléments de la société civile, organisés ou non. Dans une logique de service, il est toujours concevable de gérer les citoyens comme des individus, mais dans une logique de développement, où chacun doit apporter sa contribution selon ses ressources à l'élaboration et

à la mise en œuvre d'une stratégie commune, l'autorité émanant du suffrage universel doit œuvrer dans une perspective de partenariat, voire de complicité avec tous les acteurs du milieu.

En fait, les autorités élues, notamment les élus municipaux, sont dans une position unique et très avantageuse pour exercer le leadership nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie territoriale de développement. Le facteur critique d'une action réussie réside dans leur capacité de mobilisation de tous les acteurs de la société civile, bien souvent dans un territoire qui déborde les frontières formelles de leur territoire officiel. Montréal et Québec sont à même d'exercer cette influence dans leur région métropolitaine, *a fortiori* les villes centres dans leur territoire respectif dans l'ensemble du Québec.

Le facteur critique d'une action réussie réside dans leur capacité de mobilisation de tous les acteurs de la société civile, bien souvent dans un territoire qui déborde les frontières formelles de leur territoire officiel.

Une vision territoriale du développement

Une vision territoriale du développement devrait s'affranchir de trois limites : celle des secteurs, celle des cadres tout faits d'action politique et celle des distinctions parfois trop stériles entre société civile et légitimité politique émanant du suffrage universel.

Une vision territoriale de développement repose sur la mise en valeur d'un milieu en enrichissant et en actualisant son potentiel. Elle devrait se traduire par la mise en œuvre de quelques objectifs et la mobilisation des acteurs et des ressources du milieu autour de ces objectifs. Ces stratégies tranchent dans les secteurs : non pas la forêt, mais la transformation de certaines espèces, non pas le maritime, mais les techniques aquicoles, non pas l'aluminium, mais la création de produits dérivés à valeur ajoutée, non pas le tourisme, mais la mise en valeur d'un patrimoine naturel ou culturel particulier, tout en débordant ces secteurs, en puisant, dans les autres domaines de

l'activité, les ressources et les moyens de construire le développement autour d'objectifs prioritaires. Compte tenu du contexte général de développement, ces stratégies devraient, du reste, mettre l'accent sur les conditions de base du développement économique : un cadre de vie attrayant et sécuritaire, des services sociaux et sanitaires de premier ordre, la formation des personnes, les capacités de veille, de recherche et de développement, le soutien à la concertation, etc. Des acteurs forts et bien outillés sauront repérer les créneaux porteurs, les méthodes et les techniques appropriées.

L'enjeu est que la primauté soit donnée à une vision territoriale qui transcende les secteurs plutôt que d'enfermer le territoire dans une logique de secteurs qui le découpe et l'étouffe.

Il n'existe pas, pour ce faire, de cadres d'action politiques valables *a priori*. Il ne faut pas chercher à adapter les dynamiques locales et régionales aux structures, mais bien l'inverse, soit utiliser les structures les plus appropriées compte tenu de la vision territoriale qui émerge d'un milieu et des objectifs de développement qui lui donnent corps. Ce sera tantôt le CRCD, tantôt une MRC, tantôt une ville centre. Non seulement faut-il éviter les formules uniques pour chacun des territoires, mais on doit encourager la diversité des lieux d'action stratégique à l'échelle des territoires : le CRCD pourra être porteur d'une vision territoriale pertinente à l'échelle de la région, et une ville centre à l'échelle de son territoire d'influence à elle, et les deux pourront très bien cohabiter, voire se renforcer mutuellement. L'enjeu est que les forces du milieu utilisent les structures plutôt que l'inverse, et que la primauté soit donnée à une vision territoriale qui transcende les secteurs plutôt que d'enfermer le territoire dans une logique de secteurs qui le découpe et l'étouffe.

Enfin, tout en reconnaissant la légitimité ultime de l' élu, rien ne se fera sans la participation active des citoyens. Tantôt la vision et la stratégie seront portées par les élus; dans ce cas, elles devront être inclusives et mobilisatrices; tantôt elles seront animées par des groupes d'acteurs, mais elles devront alors

s'inscrire dans la solidarité et la complicité avec les élus.

Pour une politique et une approche territoriales

Il ne suffit plus aux instances locales et régionales de revendiquer les atouts de développement. Il ne suffit pas, non plus, aux gouvernements supérieurs d'adapter leurs politiques et leurs programmes à la diversité des situations vécues sur le terrain. La décentralisation est indispensable mais n'est pas suffisante si les milieux eux-mêmes n'ont pas les capacités et les moyens nécessaires pour assumer le plein développement de leurs ressources. Même dans les heures les plus sombres d'une communauté comme Murdochville, l'impuissance des gouvernements supérieurs, comme celle, du reste, des entreprises elles-mêmes, est cruelle à constater. Rien n'a été fait pour prévenir l'évolution désastreuse, pourtant inscrite dans la logique historique d'une ville mono-industrielle, et rien, semble-t-il, ne peut être fait pour l'avenir.

Seule une politique territoriale favorisant la prise en charge du milieu par les milieux eux-mêmes serait une contribution efficace et pertinente de la part des gouvernements, à condition qu'elle s'affranchisse des découpages tout faits pour épouser et soutenir les dynamiques naturelles qui s'expriment sur le territoire.

Le contexte général du développement appelle à une prise en main des milieux eux-mêmes et à la mise en œuvre de stratégies qui mobilisent l'ensemble des acteurs et des ressources d'un milieu autour d'une vision intégrée et partagée. Le développement économique doit être considéré comme la résultante d'une vision sociale de développement. Une vision où les entreprises, comme les institutions et les organisations en général, sont des acteurs à mobiliser autour d'un projet global de développement. Tous les citoyens, toutes les instances de la société civile, en fait, doivent mettre la main à la pâte, même si les autorités politiques dont la légitimité découle du suffrage universel restent les mieux placées pour exercer le leadership indispensable à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies gagnantes. Leur

action peut et doit déborder les frontières juridiques de leur circonscription. Bien des villes sur le territoire du Québec ont les ressources et les bases politiques, sociales, économiques et culturelles pour assumer ce leadership dans leur territoire en s'appuyant sur des alliances, des complicités, des partenariats avec les autres acteurs concernés.

La décentralisation est indispensable mais n'est pas suffisante si les milieux eux-mêmes n'ont pas les capacités et les moyens nécessaires pour assumer le plein développement de leurs ressources.

La rencontre d'une véritable politique territoriale émanant des gouvernements supérieurs et d'un leadership audacieux des instances politiques locales et régionales, dans des configurations ouvertes et variables, collées aux dynamiques locales et régionales, bref, une approche territoriale du développement, est la seule clé possible d'une décentralisation réussie, d'une décentralisation qui se traduise par la mise en valeur de tout le potentiel de tous les territoires du Québec.

Notes et références

- 1 Voir l'étude de S. Côté et M.-U. Proulx (2002). *L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel*, INRS Urbanisation – Culture et société et Institut canadien de recherche sur le développement régional, octobre, 152 p.
- 2 Québec (1997), Les Éditions de l'IQRC, 142 p.
- 3 Gouvernement du Québec (2003). *Plan d'action pour un Québec meilleur. Suivi du Rendez-vous national des régions : le gouvernement du Québec va de l'avant avec le projet-pilote de régionalisation de la Mauricie*, 19 février.
- 4 Voir le compte rendu du Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage des 18 et 19 novembre 2002. Gouvernement du Canada et Conference Board of Canada. *Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage. Sommaire*, 145 p. Version PDF, 151 p.
- 5 Site Web du ministère des Régions : <http://www.mreg.gouv.qc.ca>.
- 6 Commission de l'Éducation (2003). *Mandat d'initiative sur les fluctuations des clientèles scolaires*, rapport, mars, 31 p.
- 7 Leclerc, Y. et C. Béland (2003). *La voie citoyenne. Pour renouveler le modèle québécois*, Montréal, Éditions Pluri-média, 299 p.