

---

# Décentraliser vers les communautés d'appartenance

Yvon Leclerc<sup>1</sup>  
Université du Québec

---

Saint-Thomas-Didyme est une municipalité de 975 habitants, localisée près du parc de Chibougamau, au nord du Lac-Saint-Jean, dans la MRC Maria-Chapdelaine. Jadis pays de fourrure, aujourd'hui pays de forêt, cette localité, comme des centaines d'autres à travers le Québec, connaît aussi l'exode de ses jeunes. Pourtant, à l'été 2002, un jeune homme de 28 ans est venu s'y établir avec sa conjointe. Ils ont acheté une maison : 16 000 \$; l'hypothèque sera remboursée en cinq ans. Métier : débroussaillier. Car aujourd'hui voyez-vous, on « jardine » la forêt.

Cet exemple n'est pas un cas isolé : on fait du caviar de corégone à Laniel, d'excellents fromages aux Îles-de-la-Madeleine ou à l'Île-aux-Grues, de la bière à l'Anse-St-Jean, etc. Tous ces produits mobilisent des ressources humaines très qualifiées. Ces produits du terroir, qui combinent un haut niveau de savoir culturel et scientifique à des qualités d'entrepreneur, rendent vie à maintes parties du territoire considérées inutilisables il y a peu.

## Un contexte nouveau

Voilà qui illustre bien la différence qui apparaît dans l'analyse de l'évolution démographique de la période 1971-1981 et celle de 1986-1996. Les jeunes de 15 à 24 ans ont le même comportement durant les deux périodes : ils quittent en grand nombre vers les centres urbains pour leurs études, leurs choix de carrière ou tout simplement attirés par les mirages de la grande ville. La différence principale entre les deux périodes se situe chez les personnes de 25 ans - et surtout de 30 ans et plus - qui eux, quittent leur région beaucoup moins maintenant que durant la période de 1971-1981. S'il y a ici un effet de la démographie, on peut aussi supposer que le nombre d'emplois offerts est devenu presque suffisant pour retenir la population active.

**La différence principale entre les deux périodes se situe chez les personnes de 25 ans - et surtout de 30 ans et plus - qui eux, quittent leur région beaucoup moins maintenant que durant la période de 1971-1981. S'il y a ici un effet de la démographie, on peut aussi supposer que le nombre d'emplois offerts est devenu presque suffisant pour retenir la population active.**

Car on oublie trop souvent, s'agissant des migrations intérieures, que le mouvement existe dans les deux directions. Aller-retour. Une observation majeure, en ce qui concerne le premier rapport du Conseil des Affaires sociales, *Deux Québec dans un*, où les personnes de pratiquement tous les groupes d'âge quittaient les régions.

## Les mouvements de l'activité économique

Cette analyse se dégage de l'examen des mouvements de l'activité économique et des conditions de vie socio-économiques des communautés locales. Car si la société duale existe toujours au plan social, elle est moins évidente au plan territorial. Des îlots de richesse côtoient des îlots de mal-développement dans toutes les régions du Québec. En un sens, cette mixité constitue une bonne nouvelle. Par contre, situées loin des grands axes routiers et des centres urbains, les municipalités de petite taille éprouvent encore beaucoup de difficultés au plan économique. Et le plus souvent, ces collectivités locales se trouvent dans les régions périphériques.

**Car si la société duale existe toujours au plan social, elle est moins évidente au plan territorial. Des îlots de richesse côtoient des îlots de mal-développement dans toutes les régions du Québec.**

Et ici, il faut bien l'admettre, il existe encore deux Québec dans un : les régions périphériques et les régions centrales. Les trois corridors de développement identifiés par le Conseil des Affaires sociales et situés dans un axe nord-sud existent toujours : Laurentides-Ouest de Montréal-Montérégie-Lac Champlain, Bécancour-Drummondville-Sherbrooke, et enfin, Québec-couloir de la Chaudière. On note cependant la formation de deux axes, situés d'est en ouest, entre Gatineau et Saint-Jérôme d'une part, et entre Saint-Hyacinthe et Victoriaville d'autre part.

À l'extérieur de ces axes, la reprise du développement est plus pénible. On note bien des centres urbains et des centres de services en milieu rural qui se tirent bien d'affaire, mais dans l'ensemble, les régions dites périphériques éprouvent globalement des difficultés plus grandes qu'ailleurs, comme le démontre Marc-Urbain Proulx<sup>2</sup>. Même s'il est encore trop tôt pour en évaluer les résultats, les mesures annoncées pour les régions ressources afin de soutenir l'entrepreneuriat à travers les Centres locaux de développement et les exonérations fiscales commencent à porter fruits, surtout dans le démarrage d'entreprises.

Soyons clair : toute activité économique qui ne fait pas appel aux avancées de la science et du savoir prend le risque d'être déclassée. De l'agriculture aux entreprises pharmaceutiques, en passant par le secteur manufacturier ou le tourisme, tous les secteurs économiques ne peuvent se maintenir et se développer sans la science et la technologie. Voilà pourquoi l'innovation, aussi bien des produits que des processus, se situe aujourd'hui au cœur des conditions de développement. Sans oublier, bien sûr, l'innovation sociale et la voie citoyenne qui s'appuient sur la mobilisation du capital social.

**Pour mieux supporter leurs entreprises et leurs milieux de vie, les régions du Québec ne peuvent se contenter d'être des objets de recherche; elles doivent en être les sujets.**

Voilà aussi pourquoi la tendance à la concentration des budgets de formation et de recherche post-secondaire vers la métropole doit cesser. Pour mieux supporter leurs entreprises et leurs milieux de vie, les régions du Québec ne peuvent se contenter d'être des objets de recherche; elles doivent en être les sujets. On ne le répètera jamais

assez, la plus importante décision de développement régional prise depuis la Révolution tranquille a été – et demeure – la création de l'Université du Québec, suivie de très près par celle des CEGEP et de leurs centres spécialisés.

S'il est un enseignement que nous pouvons tirer de l'observation de l'évolution des quinze dernières années, ici et ailleurs dans le monde, c'est que si la redistribution de la richesse se fait par le gouvernement central, sa production se fait localement. Et à ce propos, il n'y a pas deux Québec dans un, mais une bonne centaine de territoires qui se comparent difficilement les uns aux autres. Ils ont des capacités de production différentes, des dynamismes et des cultures du travail propres, des leaders locaux et des moyens différents, etc.

**Si la redistribution de la richesse se fait par le gouvernement central, sa production se fait localement. Et à ce propos, il n'y a pas deux Québec dans un, mais une bonne centaine de territoires qui se comparent difficilement les uns aux autres.**

## La décentralisation

Voilà pourquoi il est si important de faire porter la prochaine étape du développement sur la décentralisation de responsabilités et de moyens accrus vers les communautés locales, une décentralisation vers la MRC accompagnée d'un exercice de planification territoriale, arrimée au schéma d'aménagement et inspirée des plans d'action élaborés au CLD dans le cadre des pactes ruraux. Une décentralisation mobilisatrice, qui s'appuie sur les forces actives qui existent dans le milieu. *Le contrat de développement* qui pourrait en découler prendrait charge de l'accueil de la culture émergente, de la qualification de la main-d'œuvre, de l'innovation, du développement durable, des différentes formes de transport en commun et de bien d'autres fonctions qui seraient mieux logées au local qu'au national.

On aura ainsi compris que la MRC qui se verrait confier des pouvoirs accrus contracterait avec les organismes citoyens existant sur son territoire plutôt que de créer une nouvelle bureaucratie municipale. Décentraliser en ignorant l'immense apport bénévole de la société civile équivaut aujourd'hui à traverser le Québec en roulant en

première vitesse dans une voiture qui possède une transmission à cinq rapports.

**Voilà pourquoi il est si important de faire porter la prochaine étape du développement sur la décentralisation de responsabilités et de moyens accrus vers les communautés locales, une décentralisation vers la MRC accompagnée d'un exercice de planification territoriale, arrimée au schéma d'aménagement et inspirée des plans d'action élaborés au CLD dans le cadre des pactes ruraux.**

Un bel exemple de cette approche respectueuse des communautés locales nous vient d'une suggestion de la MRC Le Domaine-du-Roy qui propose au gouvernement du Québec la gestion des ressources naturelles sur leur territoire. Les élus de la MRC sont prêts à partager avec les Montagnais du Lac-Saint-Jean et la société civile du territoire la gestion des 3000 km<sup>2</sup> de forêt situés entre la réserve Ashuapmushuan et la municipalité de Lac-Bouchette pour y développer des projets dans les domaines forestier, récréotouristique et faunique. Si un tel projet pouvait donner des résultats semblables à ceux obtenus dans la Forêt de l'Aigle, près de Maniwaki, on se prend à rêver ! Cette voie constitue un pari sur l'intelligence, sur la capacité des femmes et des hommes qui habitent les régions à décider eux-mêmes ce qui est bon pour eux.

### **Le modèle québécois**

Le modèle québécois de société dans lequel nous vivons s'est construit largement en réaction à la triste réalité des Canadiens-français décrite dans le rapport Laurendeau-Dunton. Ils y étaient classés à l'avant-dernière place des groupes ethniques qui peuplaient le Québec du début des années 1960, eux qui en formaient la majorité à plus de 80%. Une situation où les pauvres se comptaient par millions et les millionnaires parlant français, sur les doigts d'une main. Pour s'en sortir, les Jean Lesage et Jacques Parizeau de l'époque n'ont pas hésité à utiliser l'État, seul instrument que nous possédions, pour créer ce que nous pourrions appeler le capitalisme d'État. Du coup, l'État devenait entrepreneur et financier pour suppléer à l'absence de l'un et l'autre, au Québec. Ajoutons-y la création du ministère de l'Éducation, avec Paul Gérin-Lajoie, la nationalisation de l'électricité, avec René Lévesque, et l'assurance-maladie, avec Claude Castonguay et le compte y est. Le Québec était en construction.

Les effets de ces choix ont été longs à se faire sentir mais ils sont là, désormais. L'écart gênant qui existait entre le Québec et l'Ontario au chapitre de l'emploi s'amenuise d'une année à l'autre. Le choix du gouvernement, au début des années 1980, d'emprunter le «Virage technologique» donne des fruits; notre économie est diversifiée et solide – et en consolidation dans les régions ressources – notre population de mieux en mieux formée et les sources de financement et de capital de risque nombreuses et variées.

Et toujours, dans tous ces domaines, l'État national du Québec a été présent. En éducation bien sûr car c'est sa mission, même si on sait qu'il s'agit d'un chantier permanent, ainsi que dans l'industrie et le monde financier. Les plus beaux fleurons du Québec inc. – qui réclament aujourd'hui moins d'État – ont largement profité de la capitalisation que leur ont fourni la Caisse de dépôt et le Régime d'épargne-action. Ils ont aussi profité du soutien financier des fonds syndicaux comme le Fonds de solidarité ou Fond'action, constitués à partir d'exemption fiscale de l'État, et, plus récemment, le Mouvement Desjardins qui lançait lui-aussi un fonds du même genre. Au fait, il serait plus facile de poser la question autrement : se trouve-t-il au Québec, un domaine d'activité où l'État n'est pas intervenu pour en favoriser la croissance ?

**Il y a donc bel et bien un modèle québécois, qui a permis de défaire un héritage de pauvreté et d'infériorité économique, de relancer l'économie du Québec et de fermer graduellement l'écart de richesse qui historiquement séparait le Québec de l'Ontario.**

Comme l'écrit Alain Noël, citant une étude de Pierre Fortin : « Il y a donc bel et bien un modèle québécois, qui a permis de défaire un héritage de pauvreté et d'infériorité économique, de relancer l'économie du Québec et de fermer graduellement l'écart de richesse qui historiquement séparait le Québec de l'Ontario <sup>3</sup>. Ce modèle fait une place importante à l'intervention de l'État, mais il s'appuie également sur tout un réseau d'acteurs sociaux et d'institutions, et sur des valeurs et des priorités collectives distinctes en Amérique du Nord » <sup>4</sup>.

À cela s'ajoute le fait que les syndicats vont beaucoup plus loin ici qu'ailleurs en investissant dans les entreprises et que le secteur communautaire et associatif est présent dans toutes les sphères de l'activité humaine. La force de la société civile d'ici fait envie ailleurs.

Ce modèle, c'est nous-mêmes : l'attaquer, c'est un peu nous attaquer. Le renouveler, l'améliorer, l'adapter à l'évolution de la société, c'est nous améliorer, nous renouveler et nous adapter. Et renforcer la société tout entière. C'est la voie que nous proposons, la voie citoyenne qui fait appel, non à nos représentants élus aux différents niveaux de gouvernement, mais à toutes les forces agissantes de notre société.

**Ce modèle, c'est nous-mêmes : l'attaquer, c'est un peu nous attaquer. Le renouveler, l'améliorer, l'adapter à l'évolution de la société, c'est nous améliorer, nous renouveler et nous adapter.**

### Les contrôles tatillons

Renforcer notre modèle de société passe aujourd'hui par la réduction des contrôles tatillons que l'administration des programmes gouvernementaux ne cesse d'appliquer, chaque fois qu'elle lance un nouveau programme ou un service public. Le Vérificateur général répond que l'imputabilité de celui qui lève des impôts exige de lui rendre compte du moindre sou dépensé. Réponse classique, mais insatisfaisante car elle ne règle pas le problème du lot impressionnant de contrôles imposés aux personnes bénéficiaires de ces programmes et services.

Pourtant, pour continuer de vivre et de nous servir, notre modèle de société a besoin d'oxygène et d'air frais. Il doit laisser respirer les citoyens et citoyennes qu'il dessert, où qu'ils vivent sur le territoire. Il doit leur rendre l'espace de liberté qui convient à leur condition de personnes plus instruites, mieux informées des grands enjeux qui nous confrontent et plus responsables du sort de la planète. Enfin, notre modèle de société doit aussi accorder à toutes ces personnes, le pouvoir d'initiative et de folie créatrice qui a fait les grands de notre pays, de J. A. Bombardier à Robert Lepage, en passant par Armand Frappier, Alphonse Desjardins ou Jean-Paul Riopelle.

### Ramener l'imputabilité plus près des contribuables

La question reste donc entière. Pourquoi donc faut-il autant de contrôles, de formulaires à remplir, d'inspecteurs en tout genre, etc.? On peut avancer l'hypothèse que c'est parce que l'administrateur et le contribuable sont situés loin l'un de l'autre. En d'autres termes, plus

la distance est grande entre l'administration qui défraie le service et son utilisateur, plus l'administration demande de pièces à joindre à la reddition de compte. Nous postulons que plus l'administrateur imputable est situé près du bénéficiaire du service ou du programme, plus la reddition de compte devient simple et moins la panoplie de contrôles devient complexe.

Nous ne sommes pas en train de réclamer le rejet de toute forme de contrôles; ce serait absurde et irresponsable. Nous croyons que ces contrôles pourraient se faire autrement si l'imputabilité était située près des citoyens et des citoyennes. «Mes contribuables savent où j'habite» vous diront les maires et mairesses au sujet de la reddition de compte.

La voie que nous proposons est celle du transfert à l'échelon municipal et à celui de la MRC de responsabilités accrues avec les budgets ou les points d'impôt correspondants. Ce ne sera toutefois pas suffisant; il faut innover dans la production de la richesse.

**La voie que nous proposons est celle du transfert à l'échelon municipal et à celui de la MRC de responsabilités accrues avec les budgets ou les points d'impôt correspondants.**

### Les systèmes territoriaux de production

«Si l'invention est plutôt individuelle, l'innovation est plutôt collective» rappelle Pierre-André Julien. Car au brevet d'invention, il faut ajouter le financement de la recherche, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée pour la mise en production, etc. D'où l'importance d'un système d'innovation et de production qui placera la communauté locale et régionale en position de leader mondial.

À cet égard, la Suède a opté pour une approche d'innovation *lente* plutôt que *radicale*. Dans le premier cas, lors de changements technologiques, on conserve les travailleurs et on les qualifie pour relever les nouveaux défis de production; dans le second cas, on licencie les travailleurs pour en embaucher moins, mais plus spécialisés. L'option de l'innovation lente et la formation continue donnent de meilleurs résultats car elle est fondée sur la prémisse que c'est la main-d'œuvre qui fait la qualité de l'innovation et non l'inverse. Ce qui confirme le fait que le vrai potentiel d'un pays réside dans son capital social. De quoi faire réfléchir quand on

---

connaît le taux de chômage et le niveau de vie de ce pays... La France et d'autres pays européens se sont résolument lancés dans cette voie.

Un pays comme le Québec présente, à cet égard, un avantage comparatif intéressant : scolarité élevée, présence d'infrastructures de recherche, qualité de vie, système de santé et de services sociaux efficaces et gratuits, etc. Une région qui établirait des liens localement et régionale-ment entre tous ces avantages deviendrait hautement concurrentielle. Cela suppose de mettre en lien l'éducation, le capital de risque et la recherche, qui ont tous, à des degrés divers, un prolongement dans le social, dans l'économique, dans la culture et dans l'environnement. C'est là qu'interviennent les nouveaux modes de gouvernance élaborés au cours des années 1990 et dont les Centres locaux de développement constituent un bel exemple.

Par contre, il faut aussi le reconnaître, toutes les régions ne sont pas pourvues des mêmes avantages pour se lancer dans la concurrence mondiale. D'où la nécessité de se doter de *systèmes territoriaux d'innovation* bien arrimés avec les infrastructures de recherche et d'innovation généralement disponibles dans les régions. Conséquence directe de la mondialisation et de la spécialisation économique qu'elle a entraînée, les systèmes territoriaux d'innovation s'appuient d'abord sur le capital social d'un milieu ainsi que sur les forces et les réseaux qu'on y a développés.

Un système territorial d'innovation suppose une mise en réseau autour d'objectifs propres au territoire où elle s'applique. Pour fonctionner efficacement, un tel système doit donc s'appuyer sur la confiance de la communauté locale dans ses capacités et ses moyens. Ce sentiment de confiance constitue la pierre d'angle du développement local. Nous pouvons citer plusieurs exemples de villages québécois qui ont vécu un retournement complet de leur situation en retrouvant la confiance dans leurs capacités.

En général, un système territorial d'innovation repose sur quatre piliers :

- *Les services aux entreprises* : le climat de confiance et d'accueil aux entrepreneurs, l'aide technique, les incubateurs avec les services juridiques, de comptabilité et autres, les parcs industriels, les carrefours de la nouvelle économie, etc.;
- *Le financement* : le capital de risque et les différents fonds de développement publics et privés, etc.;

- *La formation technique et professionnelle* : qui renvoie aux commissions scolaires, aux CEGEP et aux universités;
- *La recherche* (qui peut inclure la recherche-développement) : qui va du génie aux besoins de gestion et de gouvernance.

Et la façon de relier ces morceaux épars, relevant d'administrations et de responsabilités différentes, c'est une gouvernance qui permet des lieux de convergence, de regroupement et d'association pour l'élaboration de plans d'action qui vont tenir compte des besoins et des forces du milieu.

Cette gouvernance ne peut se réaliser que dans le milieu lui-même par une coordination respectueuse des missions et responsabilités de chaque partenaire. Gestion complexe s'il en est une, qui exige de placer les objectifs de réalisation du milieu au-dessus des corporatismes de chacun. S'il y a un point de convergence chez tous les auteurs qui traitent de la gestion de la complexité, c'est bien celui-là : *les relations entre les parties sont plus importantes que les parties elles-mêmes*. Cette façon de mettre en commun les forces de chacun stimule la confiance et l'esprit entrepreneurial d'un milieu, conditions essentielles à son développement.

### **Des courtiers en valeurs ... d'innovation**

En 1999, le Conseil de la science et de la technologie produisait un rapport étoffé sur l'importance de l'innovation en région. Il recommandait la mise sur pied d'un système régional d'innovation dans chaque région. Nous proposons plutôt de situer ce système d'innovation près des acteurs locaux, à l'échelle de la MRC, afin de tirer profit de l'innovation sociale et du capital social du milieu. D'où la pertinence de confier aux CLD, au monde municipal et aux institutions de savoir en région la mise en place de ce processus d'innovation.

Il n'est pas inutile de rappeler comment un secteur économique comme celui de l'agriculture a su se transformer, innover et accéder à la modernité. Ce mouvement est largement attribuable aux agronomes qui se rendaient chez l'agriculteur pour lui offrir sa collaboration et lui prouver l'efficacité des méthodes modernes de production. Ce sont ces mêmes agronomes qui ont convaincu les producteurs agricoles des mérites de la formule coopérative pour favoriser la deuxième et la troisième transformation des produits agricoles.

On peut très bien imaginer un agent de développement du CLD – ou d'un regroupement de CLD – sorte de courtier en innovation, qui veillerait à mettre à la

disposition des entrepreneurs et de ceux qui désirent se lancer en affaires, l'information scientifique et technique la plus récente et les moyens d'explorer de nouvelles avenues de production. Car l'entrepreneur a généralement plusieurs idées à déposer sur la planche à dessin, idées qu'il n'a pas toujours le temps d'explorer. C'est ici que l'organisation locale peut intervenir et aider l'entrepreneur à matérialiser ses idées d'entreprises.

**On peut très bien imaginer un agent de développement du CLD – ou d'un regroupement de CLD – sorte de courtier en innovation, qui veillerait à mettre à la disposition des entrepreneurs et de ceux qui désirent se lancer en affaires, l'information scientifique et technique la plus récente et les moyens d'explorer de nouvelles avenues de production.**

Le courtier en innovation s'appliquerait également à stimuler l'innovation dans son milieu et à établir des liens entre les entrepreneurs de son milieu, les agences de formation et les centres universitaires et techniques. D'où l'importance d'assurer aux universités en régions les budgets de recherche et d'engagement communautaire nécessaires à cette mission. Il serait alors possible de mettre en place de « nouveaux pactes territoriaux d'innovation » ciblés sur des créneaux, des niches ou des spécialités, axés sur la convergence du potentiel du territoire et de l'action des entrepreneurs, des chercheurs et des intervenants locaux.

### Un modèle à notre image ...

La société dans laquelle les Québécois et les Québécoises ont choisi de vivre depuis la Révolution tranquille se distingue par la générosité, la compassion et les valeurs de solidarité qu'elle a acquises du mouvement des femmes, du mouvement coopératif et du rôle régulateur de son État national. Mais aussi par l'imagination et la créativité des René Lévesque, Robert Bourassa, Louis Laberge et de tous ceux qui ont enrichi le modèle québécois de société, en l'appuyant sur ces valeurs qui l'ont fait grandir et prospérer, contre vents et marées. Revoir tout le modèle, l'adapter, le rendre conforme à une société plus instruite et plus responsable est tout autre chose que de le jeter aux orties. Ou, comme le réclament les économistes de droite, de le rebâtir sur des fondements qui n'ont rien de commun avec les nôtres, avec l'œil sur nos voisins américains ou ontariens.

### ...qui repose sur nos valeurs

Au demeurant, personne ne pourrait défaire notre modèle de société car il est nous-mêmes, il repose sur

nos valeurs profondes mais aussi sur notre fierté, notre ténacité et notre foi en l'avenir. Il faut donc l'adapter en lui conservant ses qualités. C'est le pari que nous faisons en utilisant la voie de la décentralisation pour donner un visage humain à ces contrôles. L'État devra toutefois rendre cette démarche légale par le transfert à l'ordre municipal de la part correspondante d'imputabilité des programmes décentralisés.

Rappelons, pour terminer, ce que les historiens savent depuis Hérodote: l'histoire ne se répète pas. Elle se poursuit, se corrige, se renouvelle, mais ne recommence pas car l'humanité avance sans cesse.

Dans la Rome antique du premier siècle avant Jésus-Christ, le Sénat détenait la responsabilité de définir les contours d'une administration publique qui croissait rapidement au rythme des conquêtes. Un enchaînement de circonstances a voulu que Cicéron devienne la conscience et l'autorité morale de l'empire naissant. Le grand plaideur proposait quatre valeurs fondamentales pour bien gérer la chose publique: la *clairvoyance* (prudentia), la *modération* (temperantia), le *courage* (fortitudo) et la *justice* (justitia). Valeurs que les philosophes grecs appelaient les quatre vertus cardinales.

Prise une à une, ces valeurs n'ont pas vieilli d'un iota et s'appliquent au Québec d'aujourd'hui avec la même pertinence qu'à l'époque romaine et qu'à toutes les périodes de l'histoire de l'humanité. Des valeurs qui nous ressemblent beaucoup.

#### Notes et références

- 1 Yvon Leclerc est chargé de projets au siège social de l'Université du Québec et membre du Mouvement Territoire et Développement.
- 2 Proulx, M.U (2003). « Observer la nouvelle géographie », dans *La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois*, sous la direction de Yvon Leclerc et Claude Béland. Plurimédia, coll. Économie et Humanisme, Montréal, p.23-47. Lire aussi du même auteur: *L'économie des territoires au Québec* (2002), PUQ, 365p.
- 3 Pierre Fortin (2001). « Has Quebec's Standard of Living Been Catching Up? », dans Patrick Grady et Andrew Sharpe, dir., *The State of Economics in Canada: Festschrift in Honour of David Slater*. Kingston, John Deutsch Institute and Center for the Study of Living Standards, p. 381-402. (<http://www.csls.ca/slt/fortin.pdf>).
- 4 Alain Noël (2003). « Construire la souveraineté par la base » dans *La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois*, sous la direction de Yvon Leclerc et Claude Béland. Plurimédia, coll. Économie et Humanisme, Montréal, p. 260.
- 5 Plsek Paul E. et Tim Wilson (2002). *Complexity, Leadership and Management in Healthcare Organisations*. BMJ, octobre.